

ESTADO DE ALAGOAS
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR
CURSO DE HABILITAÇÃO DE OFICIAIS

JEYSON MESSIAS RODRIGUES

**PROJETO DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NA ACADEMIA DE
BOMBEIRO MILITAR COM O OBJETIVO DE PROPOR A CRIAÇÃO DE
PROCEDIMENTO PADRÃO PARA ALINHAR OS PROJETOS ACADÊMICOS
COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DE ALAGOAS**

ARAPIRACA/AL
2024

JEYSON MESSIAS RODRIGUES

**PROJETO DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NA ACADEMIA DE
BOMBEIRO MILITAR COM O OBJETIVO DE PROPOR A CRIAÇÃO DE
PROCEDIMENTO PADRÃO PARA ALINHAR OS PROJETOS ACADÊMICOS
COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DE ALAGOAS**

Projeto de intervenção organizacional apresentado como requisito parcial para a aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), do Curso de Habilitação de Oficiais realizado na Academia de Bombeiro Militar do CBMAL.

Orientadora: Cap. QOC BM Débora Cristina de Oliveira Ferreira.

Coorientador: 2º Ten. QOM BM Robson da Silva Pereira.

FOLHA DE APROVAÇÃO

JEYSON MESSIAS RODRIGUES

PROJETO DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NA ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR COM O OBJETIVO DE PROPOR A CRIAÇÃO DE PROCEDIMENTO PADRÃO PARA ALINHAR OS PROJETOS ACADÊMICOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE ALAGOAS

Projeto de intervenção organizacional apresentado como exigência e requisito obrigatório para a conclusão do Curso de Habilitação de Oficiais (CHO) da Academia de Bombeiro Militar na matéria de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Orientadora: Cap. QOC BM Débora Cristina de Oliveira Ferreira.

Coorientador: 2º Ten. QOM BM Robson da Silva Pereira.

Nota: ()

Trabalho aprovado em: ____/____/_____.

Alexandre Lima dos Santos Barbosa – Ten. Cel. QOC BM
Membro da Banca Examinadora

Themisson dos Santos Vasconcelos – Maj. QOC BM
Membro da Banca Examinadora

José Jerivan Alves da Silva – Maj. QOC BM
Membro da Banca Examinadora

Gregório de Alburquerque Vieira – Maj. QOC BM
Membro da Banca Examinadora

ARAPIRACA/AL
2024

RESUMO

O presente projeto propõe a criação de um procedimento padrão que direcione a produção dos projetos de intervenção organizacional no âmbito acadêmico bombeiro militar, desde a concepção e produção até as ações posteriores ao rito de defesa, buscando padronizá-los e qualificá-los enquanto projetos estratégicos instrumentalizáveis e úteis ao planejamento estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL, 2024). Esse alinhamento entre os projetos acadêmicos de intervenção organizacional e o Planejamento Estratégico, favorecerá a inclusão daqueles considerados pertinentes, viáveis e, de fato, estratégicos, no Plano Estratégico da corporação (CBMAL, 2020), corroborando com a construção do portfólio de projetos apoiados pelo Escritório de Projetos, com vistas à implementação e consequente aproveitamento de suas potencialidades no aperfeiçoamento técnico-administrativo do CBMAL, e com o fortalecimento da Gestão do Conhecimento em suas estruturas organizacionais.

Palavras-chave: Projetos acadêmicos; planejamento estratégico; procedimento padrão; gestão do conhecimento; CBMAL.

ABSTRACT

This project proposes the establishment of a standard procedure to guide the development of organizational intervention projects within the academic context of the military fire service, from conception and production to the actions following the defense process. The aim is to standardize and qualify these projects as strategic, actionable, and beneficial to the strategic planning of the Military Fire Brigade of Alagoas (CBMAL, 2024). This alignment between academic organizational intervention projects and Strategic Planning will facilitate the inclusion of those deemed relevant, feasible, and genuinely strategic in the corporation's Strategic Plan (CBMAL, 2020). Furthermore, it will support the development of a portfolio of projects endorsed by the Project Office, aimed at implementation and the subsequent harnessing of their potential for the technical-administrative enhancement of CBMAL, while also strengthening Knowledge Management within its organizational structures.

Keywords: Knowledge production; strategic planning; standard procedure; academic projects; CBMAL.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	ANTECEDENTES	9
1.2	PROBLEMA	9
1.3	JUSTIFICATIVA	10
1.4	OBJETIVOS	11
1.5	METODOLOGIA	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: DO PATRIMONIALISMO À NOVA GESTÃO PÚBLICA	14
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.3	PLANO ESTRATÉGICO, METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PROJETOS ESTRATÉGICOS NO CBMAL	23
2.4	A IMPORTÂNCIA DOS PROJETOS ACADÊMICOS DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL PARA O APERFEIÇOAMENTO DO CBMAL	27
2.4	O PROCEDIMENTO PADRÃO COMO INSTRUMENTO PARA ALINHAR TCCS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMAL	30
3	RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
3.1	RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO A OFICIAIS DA GESTÃO DE PROJETOS, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, E ENSINO DO CBMAL	34
3.2	RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO A OFICIAIS DA BANDA DE MÚSICA DO CBMAL	37
4	DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES	41
5	RESULTADOS ESPERADOS	44
6	CRONOGRAMA	45
7	ORÇAMENTO	47
	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICE A – Questionário aplicado a oficiais da Gestão de Projetos, do Planejamento Estratégico e do Ensino	55
	APÊNDICE B – Questionário aplicado aos oficiais da Banda de Música	57
	ANEXO A – Termo de aceitação de orientação	59
	ANEXO B – Termo de aceitação de coorientação	60
	ANEXO C – Relatório de acompanhamento de orientação	61
	ANEXO D – Ficha de autorização para defesa final	62
	ANEXO E – Termo de autenticidade de autoria	63

1 INTRODUÇÃO

O presente projeto propõe a criação de um procedimento padrão que direcione a produção dos projetos de intervenção organizacional no âmbito acadêmico bombeiro militar, desde a concepção e produção até as ações posteriores ao rito de defesa, a fim de padronizá-los, buscando qualificá-los enquanto projetos estratégicos instrumentalizáveis pelo planejamento estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL).

Esse alinhamento entre os projetos acadêmicos de intervenção organizacional e o Planejamento Estratégico, poderá favorecer a inclusão daqueles considerados pertinentes e viáveis, no Plano Estratégico da corporação (CBMAL, 2020). Também corroborará, com a construção do portfólio de projetos apoiados pelo Escritório de Projetos, com vistas à implementação e consequente aproveitamento de suas potencialidades no aperfeiçoamento técnico-administrativo desta organização, além de promover o fortalecimento da Gestão do Conhecimento na instituição.

Tomando como exemplo, a Banda de Música do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas tem atualmente em seu quadro, a presença de quinze oficiais. Entre eles muitos produziram em seus respectivos cursos de carreira, projetos acadêmicos de intervenção voltados para a Banda de Música do CBMAL. Tais trabalhos constituem um conhecimento produzido por militares com mais de vinte anos, e outros, com mais de trinta anos de experiência, sendo portanto, detentores de um olhar privilegiado a respeito da Banda de Música e de alternativas de aperfeiçoamento técnico, administrativo e operacional.

Seus autores buscaram explorar temas como a manutenção do serviço de músico na transição para o novo Quadro Organizacional (Mendonça Lima, 2022); a Banda de Música enquanto instrumento de fortalecimento institucional do CBMAL (Santos 2019); a formação de bombeiros mirins músicos (Melo, 2019); a estratégias para a manutenção da função de corneteiro na estrutura organizacional da corporação (Nascimento, 2023); alternativas para preservação da Banda de Música através do incremento do efetivo e atribuições musicais (Dos Santos, 2023); a inclusão de matérias de Teoria Musical no Curso de Habilitação de Oficiais (De Lima Júnior, 2023); medidas de prevenção a lesões musculoesqueléticas nos integrantes da Banda (Pereira, 2023); propostas de manutenção dos instrumentos musicais utilizados pela Banda (De Lima Filho, 2021); a estrutura física adequada para os ensaios da Banda e o Serviço Social (Lopes dos Santos, 2018), entre outros.

Vale destacar que seus autores, não raro, buscaram demonstrar a pertinência e viabilidade de seus trabalhos, alguns dos quais reconhecidamente dignos de aprofundamento para implementação.

Note-se que, considerando somente os trabalhos de conclusão de curso (TCCs) voltados à Banda de Música, alguns dos quais, tendo galgado alto conceito, além de implicarem autores, docentes, orientadores e diversos recursos do Estado, não parecem ter tido desdobramentos concretos. Observou-se, a partir de conversas informais com integrantes da própria Banda na fase preliminar desta pesquisa, o que posteriormente foi verificado de modo mais preciso durante a imersão formal no próprio campo, que a possibilidade de implementação dos seus projetos sempre foi cogitada pelos seus autores.

Observa-se ainda que, ainda que esses trabalhos indiretamente repercutam em uma maior qualificação dos seus autores e, consequentemente, da corporação, ainda assim o potencial criativo e transformador dos mesmos, e os diversos recursos empregados nessa produção vêm sendo subutilizados, sobretudo ante a importância do conhecimento produzido no interior da organização para o aperfeiçoamento institucional, à luz da Gestão do Conhecimento, que na corporação vem sendo progressivamente implantada. Tal descoberta não implica afirmar que os TCCs produzidos no âmbito da Academia de Bombeiro Militar, tenham apenas uma função de rito acadêmico, mas revela uma limitação organizacional que pode ser corrigida.

Nesse sentido, direcionar esses TCCs alinhando-os ao Planejamento Estratégico da corporação favorecerá a produção de projetos estratégicos, conforme a Metodologia de Gerenciamento de Projetos (CBMAL, 2024); orientará os autores no que diz respeito às providências pós-defesa, de submetimento dos projetos aos respectivos setores e à Assessoria de Planejamento do CBMAL; e fortalecerá o vínculo entre o planejamento estratégico da corporação, a Academia de Bombeiro Militar e os projetos acadêmicos de intervenção organizacional. Esse desdobramento supriria assim, uma importante lacuna: a inexistência de meios claramente estabelecidos para viabilizar a continuidade dos projetos após a conclusão dos respectivos cursos.

Por fim, a criação de um elo entre esses projetos e o planejamento estratégico promoverá ainda uma maior valorização da ciência produzida no âmbito acadêmico bombeiro militar, enquanto instrumental estratégico de aperfeiçoamento institucional, corroborando com a Gestão do Conhecimento no CBMAL, através da construção de uma “corporação mais inteligente, que se baseie na aprendizagem para o seu contínuo desenvolvimento, onde o conhecimento seja visto como sua marca principal” (Lira, 2021, p. 46).

1.1 ANTECEDENTES

As pesquisas realizadas no contexto deste trabalho revelaram que, pelo menos, desde 2019 os Cursos de Habilitação de Oficiais (CHO) da corporação têm exigido como item obrigatório do processo formativo dos seus militares a elaboração de Projetos de Intervenção Organizacional como TCCs para seus participantes. Esses estudos, desde então, trazem já nos seus títulos que se tratam de Projetos de Intervenção Organizacional realizados em algum setor da corporação com o objetivo de impactá-lo positivamente a partir da proposição de alguma ação específica e, portanto, no geral, desenvolvem-se a partir de pesquisas aplicadas.

Muito embora exista essa proposição e ela se faça tendo o horizonte empírico da organização como objetivo, na prática pouquíssimos desses projetos foram até hoje devidamente implementados. E apesar de muitos projetarem a realização de alguma ação concatenada com algum dos objetivos estratégicos da corporação, não existe um direcionamento institucional para que desse modo sejam desenvolvidos.

Há de se reconhecer que a corporação passa por um crescente amadurecimento organizacional, técnico, científico e operacional. E é corroborando com essa maturação, que este trabalho vem revelar um *déficit*, a saber, o não aproveitamento da grande maioria desses projetos desenvolvidos no âmbito da sua Academia. Fenômeno que repercute negativamente ante a não valorização desse importante conhecimento internamente produzido, e que poderia incrementar o alcance dos seus objetivos estratégicos.

1.2 PROBLEMA

Em imersão prévia no campo de pesquisa com vistas à verificação da viabilidade ou não do tema, e de dados formalmente extraídos da pesquisa de campo através de questionários aplicados junto a oficiais que produziram projetos de intervenção organizacional voltados para a Banda de Música, e junto a oficiais da Diretoria de Ensino e da Assessoria de Planejamento e Orçamento, foi possível ouvir suas percepções sobre o pequeno número de projetos de intervenção organizacional desenvolvidos no âmbito da Academia de Bombeiro Militar, aproveitados pelo planejamento estratégico ou implementados na corporação, e possíveis causas.

Como desdobramento dessa imersão inicial, bem como dos direcionamentos oriundos da orientadora do projeto e do instrutor da matéria de Metodologia da Pesquisa Científica, o

presente projeto de intervenção foi ganhando forma, sempre em diálogo com o campo, de maneira que a seguinte questão foi, progressivamente, estruturando-se e se mostrando relevante:

Que medida poderia favorecer a produção de projetos acadêmicos de intervenção organizacional alinhados com a Seção de Gestão Estratégica do CBMAL e com o conceito de projeto estratégico da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, visando a inclusão dos tais no Plano Estratégico e posterior implementação?

1.3 JUSTIFICATIVA

A inexistência de um direcionamento para a construção de projetos estratégicos no âmbito da ABM, foi apontada como um fator que corrobora com o não-aproveitamento dos TCCs ali desenvolvidos, após a conclusão dos respectivos cursos, e com a consequente subutilização de seu potencial criativo e transformador, não havendo um procedimento estabelecido após o rito de defesa, para submetê-los a uma análise de pertinência e viabilidade para implementação, a não ser o esforço tateante e persistente de alguns autores interessados.

Por outro lado, a construção de um procedimento padrão suprirá essa lacuna, favorecendo o aproveitamento desses projetos, uma vez que direcione sua produção, adaptando-os ao planejamento estratégico da corporação. E não apenas isso, mas também a orientação de seus autores, com um passo-a-passo pós-defesa e a própria criação de um vínculo entre os trabalhos científicos considerados pertinentes e viáveis, com o setor de planejamento, favorecerá inclusão no Plano Estratégico, apoio do escritório de projetos e implementação.

Dessa forma, será agregada à sua atual utilidade enquanto rito acadêmico, uma utilidade prática ainda maior, justificando-se todo o tempo e recursos investidos por autores, docentes, orientadores e pelo Estado, na produção desse conhecimento. Retorno esse com implicações fomento a uma cultura de maior valorização à produção científica como motor ao aprimoramento organizacional, não apenas da Banda de Música, mas do CBMAL, de forma ampla.

Vale salientar como o CBMAL vem adotando procedimentos padrão para diversas atividades em diversas áreas e, com isso, promovendo aprimoramento técnico-profissional a ações de natureza administrativa e operacional. Recurso que, contribuindo com a consolidação da Gestão do Conhecimento na corporação, encaixa-se na “Melhoria dos

processos” prevista no objetivo estratégico 12 – “Aperfeiçoar a educação corporativa” –, e especialmente no objetivo estratégico 13 – “Desenvolver a doutrina operacional e a gestão do conhecimento” –, do Plano Estratégico 2020-2024 (CBMAL, 2020, p. 39-40):

O fortalecimento da doutrina se alinha à gestão do conhecimento, que emerge como uma abordagem sistemática para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização, melhorando o seu desempenho (CBMAL, 2020, p. 39-40).

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Geral

Propor a criação de um procedimento padrão para alinhar os projetos acadêmicos com o planejamento estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, norteando sua produção desde a concepção até os trâmites pós-defesa, com vistas à inclusão dos tais no Plano estratégico e posterior implementação.

1.4.2 Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Discutir as implicações de diferentes abordagens e ferramentas gerenciais na administração pública no Brasil;
- b) entender a importância de uma adequada Gestão do Conhecimento para a Gestão Estratégica nas organizações e no CBMAL;
- c) analisar a importância dos projetos acadêmicos de intervenção organizacional para o aperfeiçoamento institucional do CBMAL;
- d) investigar a pertinência de um alinhamento entre TCCs e planejamento estratégico do CBMAL; e
- e) elaborar um procedimento padrão, incluindo passo-a-passo pós-defesa, para alinhar os projetos acadêmicos de intervenção ao planejamento estratégico do CBMAL

1.5 METODOLOGIA

O presente projeto foi desenvolvido a partir de uma pesquisa descritiva, realizada na busca por aprofundar o tema da criação de um procedimento padrão para direcionar a produção de projetos acadêmicos estratégicos alinhados ao planejamento estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas.

Partindo do método indutivo que parte de fatos particulares para chegar a conclusões mais gerais (Gil, 2008, p. 10), projetando que o recorrente não aproveitamento dos projetos acadêmicos voltados para a Banda de Música - recorte / amostragem no CBMAL -, seja um replicável na corporação, de forma ampla.

Foi desenvolvido trazendo uma abordagem quantitativa, a fim de oferecer resultados estatisticamente verificáveis; e qualitativa, “posto que toda realidade é movimento, e que o movimento, sendo universal, assume as formas quantitativas e qualitativas, necessariamente ligadas entre si e que se transformam uma na outra” (Lakatos, 2017, p. 86-87), dando visibilidade, mediante análise de conteúdo, ao significado das percepções dos interlocutores sobre a criação do procedimento padrão aqui proposto.

A pesquisa documental (Gil, 2008, p. 51) foi importante recurso ao presente projeto em face da recorrente consulta e análise de portarias, regulamentos e legislações que normatizam, dentre outras, as ações da gestão pública e, em particular, da gestão bombeiro militar em ALagoas.

O projeto propriamente dito também demandou pesquisa bibliográfica (Gil, 2008, p. 50) para oferecer lastro teórico às interfaces entre administração pública no Brasil, Gestão do Conhecimento e Gestão Estratégica, considerando a Metodologia de Gerenciamento de Projetos (CBMAL, 2024). E também para fundamentar os demais aspectos teóricos, além dos elementos metodológicos, conceituais e práticos implicados na padronização de procedimentos, conforme aqui sugerido.

Os dados empíricos foram extraídos da pesquisa de campo (Minayo, 2010, p. 61-64) desenvolvida, inclusive, na Banda de Música – recorte metodológico para levantamento estatístico por amostragem, e estabelecimento de vínculo do presente projeto de intervenção organizacional com o quadro de músicos.

Para tal, foram aplicados questionários estruturados (apêndices A e B), disponibilizados de julho a setembro do corrente ano, através da plataforma *Google Forms*, a interlocutores da Banda de Música e de outros setores do CBMAL implicados no

planejamento estratégico, na gestão de projetos e, no ensino e pesquisa da corporação, para construir uma percepção mais abrangente e reflexiva sobre o tema.

No mais, a pesquisa tem natureza aplicada, propondo o emprego dos conhecimentos gerados, na solução de problemas (Prodanov, 2013, p. 59) e a indicação de intervenção organizacional no âmbito da Academia de Bombeiro Militar / CBMAL, com a criação de procedimento padrão.

E quanto ao aspecto ético, inevitavelmente implicado em qualquer investigação científica, durante a pesquisa, foi observada a transparência eticamente exigida e a utilização do consentimento informado dos participantes (Apêndices A e B), respeitando a privacidade e confidencialidade dos interlocutores, bem como o compromisso com que os dados coletados sejam utilizados para fins acadêmicos e em prol do aperfeiçoamento organizacional da corporação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: DO PATRIMONIALISMO À NOVA GESTÃO PÚBLICA

A teoria burocrática proposta por Max Weber (Weber, 2004), é um importante instrumento teórico que ajuda a entender o funcionamento da administração pública no Brasil e das organizações militares, a exemplo do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. A partir dessa perspectiva, a burocacia é entendida como um sistema de administração baseado em regras, orientação e divisão de trabalho, que visa garantir eficiência e previsibilidade nas operações organizacionais. Essa abordagem é considerada especialmente relevante na administração pública, onde a necessidade de transparência e responsabilidade são centrais, e onde a burocacia serve como mecanismo de controle e combate a práticas patrimonialistas (Bresser-Pereira, 2024).

No entanto, a evolução da administração pública no Brasil, marcada por diferentes modelos de gestão como o patrimonialista, o burocrático e o gerencial, que apesar de terem se sucedido, mantêm-se até os dias atuais (Ministério do Planejamento, 1995), demonstra a necessidade de adaptação aos desafios da contemporaneidade. A transição para uma administração gerencial, que busca maior eficiência e eficácia no espaço público, não eliminou os ranços do patrimonialismo, nem certos aspectos da burocacia, surgindo uma relação de complementariedade, hibridismo e ambivalência (Bresser-Pereira, 2024).

Assim, a história da administração pública no Brasil é marcada por profundas transformações que refletem mudanças políticas, sociais, econômicas e culturais. No patrimonialismo, que se estabeleceu no Brasil no período colonial, não existia clara separação entre as esferas pública e privada. Utilizava-se a estrutura do Estado para interesses pessoais, misturando tributos arrecadados com bens particulares do governante, enquanto seus servidores públicos gozavam de um *status privilegiado*, favorecendo práticas “indesejáveis” (Maciel; Teixeira, 2013, p. 2).

Esse modelo foi substituído pela burocacia, introduzindo princípios como hierarquia funcional, especialização profissional, formalismo e impessoalidade. Para evitar práticas de corrupção e nepotismo, foram estabelecidos controles rigorosos dos processos e racionalização. No entanto, a conformidade com normas, regulamentos e rotinas, tornaram-se absolutos e prioritários em detrimento dos resultados, ignorando-se, inclusive, os cidadãos. E

a noção de “burocracia” foi sendo progressivamente ligada à rigidez e ineficiência. O que, juntamente com mudanças na conjuntura, abriu espaço ao advento do modelo gerencial:

O avanço tecnológico e a globalização econômica no século XX, bem como a crescente demanda dos cidadãos pela ampliação e melhoria dos serviços públicos, evidenciaram os problemas do modelo burocrático e motivaram o surgimento da administração pública gerencial. Este novo modelo de gestão não significa uma ruptura completa e radical com o anterior, uma vez que continua apoiado em fundamentos como a profissionalização, a especialização da administração, a recompensa pelo mérito e pela competência, mas flexibiliza alguns desses princípios de modo a enfatizar o controle nos resultados e não nos processos internos (Maciel; Teixeira, 2013, p. 2).

O avanço tecnológico e a globalização econômica no século XX, bem como a crescente reivindicação coletiva pela ampliação e melhoria dos serviços públicos, evidenciaram problemas do modelo burocrático e ajudaram a motivar o surgimento da administração pública gerencial. Conforme dito, este novo modelo de gestão não representou uma ruptura com o anterior. Ao contrário, continuou apoiado em fundamentos como a profissionalização, a especialização da administração, e a recompensa pelo mérito e pela competência, todavia enfatizando o controle nos resultados e não nos processos internos.

A redemocratização, iniciada na década de 80, foi um marco importante nesse processo. A partir da Constituição de 88, a administração pública passou a ser guiada por princípios de cidadania, igualdade e participação social, visando a construção de um Estado mais democrático e eficiente. “O acompanhamento dos resultados, o alcance das metas e o maior controle da qualidade da prestação dos serviços públicos, que são oferecidos ao cidadão / sociedade, são princípios que foram inseridos na Emenda Constitucional 19 / 98” (Felix; et al, 2011, p. 51). Nessa direção, “maior controle orçamentário, organização e transparência, estão previstos na Lei Complementar 101/ 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal” (Felix; et al, 2011, p. 52).

No atual contexto político e econômico brasileiro, pode-se observar, inclusive, um maior interesse político e participação social, nos espaços virtuais e em mobilizações populares nas ruas, ainda que direcionados por informações enviesadas e polarização político-ideológica, o que tem promovido novas reflexões sobre os rumos da administração pública. O debate sobre a eficiência do gasto público e a necessidade de inovação na gestão se tornaram centrais. Segundo Pacheco (2010), a administração pública enfrenta o desafio de se adaptar às novas demandas da sociedade, utilizando a tecnologia como aliada na prestação de serviços (Pacheco, 2010).

A busca por modelos organizacionais que permitissem novas possibilidades no âmbito da administração pública levou a reflexões sobre a transição para modelos gerenciais e empreendedores (Secchi, 2009), tornando-se, este, um tema recorrente sobretudo em resposta à globalização da economia e à expectativa de tornar a administração pública mais voltada para resultados (Bresser-Pereira, 2024). Por essa razão, iniciou-se uma busca por alternativas inovadoras para a gestão de serviços e recursos públicos, entendendo-se que a convergência de técnicas e estratégias concatenadas com tais expectativas seria fundamental para garantir a prestação de serviços públicos de melhor qualidade (Parron *et al.*, 2022).

Nesse sentido, ao longo das últimas décadas surgiram estudos propondo a Nova Gestão Pública (NGP), defendendo que a administração pública deveria operar à semelhança de uma empresa privada, buscando maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços, redução de custos, foco no cidadão, resultado e desempenho (Motta, 2013). Ademais, a Nova Gestão Pública apresenta como objetivo a oferta de serviços de alta qualidade, aumento da autonomia dos gestores, medição e primazia do desempenho com base em metas claras, e disponibilização de recursos necessários para garantir avanços nas ações governamentais.

No entanto, apesar de a NGP aproximar a administração pública da administração privada, há de se reconhecer a estrutural distinção entre a natureza de ambas, e que se reflete em importantes aspectos. O regime de vontade do proprietário, no qual o interesse privado é disponível, e o administrador pode fazer tudo que a lei não proíba, distingue radicalmente a esfera privada da pública. Nesta, a gestão se subordina ao regime de lei, e o administrador só pode fazer aquilo que a lei autoriza: característica *per si*, burocrática. Vale salientar, inclusive, o caráter social da administração pública, atribuído pela Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Assim, a NGP enfrentou críticas quanto à sua dificuldade em promover verdadeira participação democrática e inclusão social. Sua ênfase na eficiência prejudicaria, por exemplo, investimentos em demandas sociais, políticas públicas, ampliação do acesso à saúde e à educação públicas etc., que não geram, necessariamente, retorno econômico (Oliveira, 2015). Essa foi uma das razões pelas quais a pesquisa no campo da Administração Pública continuou aprofundando a reflexão em busca de propostas, a exemplo da Gestão Estratégica, que se mostrasse não apenas comprometidas com eficiência, foco na clientela, redução de custos, mas também com elementos intrínsecos à natureza e missão da administração pública.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Para Chiavenato (2014), “a estratégia é definida como um plano amplo e genérico desenvolvido para conduzir a organização ao alcance dos seus objetivos no longo prazo”, envolvendo toda a organização, e tendo em vista o futuro e a representação do comportamento organizacional diante das oportunidades e ameaças do ambiente (Chiavenato, 2005, p. 574).

Uma vez definida, a estratégia deve ser desdobrada em planos táticos que, por sua vez se desdobram em planos operacionais específicos (Maciel; Teixeira, 2013, p. 3). No contexto das organizações, implementá-la nunca foi tão necessário como atualmente (Kaplan; Norton, 2000). Essa implementação, no entanto, significa indicar como alcançar metas e objetivos organizacionais; considerar valores pessoais e sociais da empresa; orientar o emprego de pessoas e de recursos financeiros; e propiciar vantagem competitiva (Tiffany; Peterson, 1998).

Conhecer o conceito de “estratégia” e sua aplicação no contexto organizacional, facilita a compreensão da gestão estratégica em si, definida através da Portaria n. 418/2021-GCG, que institui a Política de Gestão Estratégica (PGE) no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL), em seu Artigo 1º, Parágrafo Único, enquanto “**conjunto de processos** que integram o **diagnóstico, o planejamento, o alinhamento, a execução, o monitoramento e a avaliação da estratégia organizacional** do CBMAL” (CBMAL, p. 23, 2021. Grifo nosso). Embora se trate de uma definição aplicada no CBMAL, esse conceito tem aplicabilidade genérica e adequada aos objetivos deste projeto de intervenção.

Para Certo (1993), o processo de administração estratégica é dividido em cinco etapas que consistem em análise do ambiente, para identificar riscos e oportunidades que influenciam na realização das metas organizacionais; estabelecimento de diretriz organizacional, para definir missão e objetivos da organização; formulação de estratégia organizacional, a fim de determinar ações apropriadas para o alcance dos objetivos; implementação da estratégia organizacional, para colocar a estratégia em ação; e exercício do controle estratégico, que consiste em fazer com que o planejado se efetive, comparando o desempenho organizacional observado com as metas estabelecidas (Certo, 1993).

Assim, diferentemente da NGP, a Gestão Estratégica incorpora mecanismos de participação mais robustos, permitindo uma maior inclusão das partes interessadas no processo decisório (Paula, 2006). Vem também propondo alternativas de gestão dos serviços, recursos públicos e conhecimento, através de técnicas e estratégias adaptadas às atuais necessidades e expectativas sociais (Maciel; Teixeira, 2013), buscando agregar o uso de novas

ferramentas na efetivação de objetivos organizacionais e na descoberta de meios inovadores para alcançá-los.

No entanto, a Gestão Estratégica adequa-se à realidade organizacional na qual é aplicada, no setor público inclusive, buscando exatamente compreender seu contexto para melhor adaptar-se (Felix; do Prado Felix; Timóteo, 2011). Ademais, quando de sua análise de resultados e controle da qualidade dos serviços prestados, não considera apenas os bens tangíveis, mas também os intangíveis, como bens e valores simbólicos da organização. Segundo Félix et al (2011),

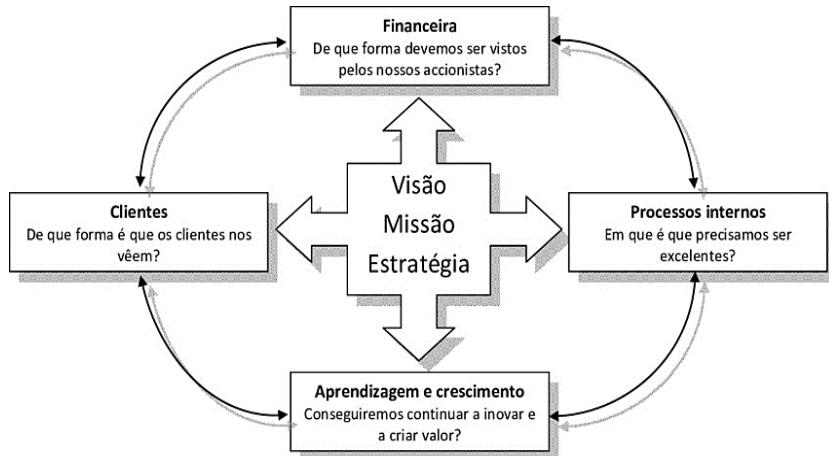
Os bens intangíveis redirecionam a gestão dos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento. A estratégia baseada no conhecimento se caracteriza pela relação com clientes, inovações de produtos e serviços, tecnologia da informação e banco de dados, além de considerar também as competências individuais dos empregados e ser capaz de alinhar unidades de negócio, unidades de apoio e funcionários à estratégia organizacional (Kaplan; Norton, 2000 *Apud*. Félix et al., 2011, p. 54).

Para efeitos comparativos, a NGP buscou alcançar seus objetivos, alguns dos quais, semelhantes aos da Gestão Estratégica, através do distanciamento em relação ao paradigma burocrático e aproximação em relação ao *modus operandi* de empresas privadas. Já a Gestão Estratégica se concentrou na compreensão dos ambientes interno e externo, não se limitando à busca por eficiência, mas procurando promover aspectos como sustentabilidade, adaptabilidade e resiliência às transformações do cenário sociocultural, político-econômico, e à conjuntura de forma geral, com suas implicações, inclusive, legais; respeitando os valores organizacionais.

É com base nessa prioridade adaptativa e nesse respeito aos valores organizacionais enquanto bens intangíveis que Niven (2003) propõe uma adaptação do *Balanced Scorecard* a organizações governamentais sem fins lucrativos. Semelhante ao modelo original idealizado por Kaplan e Norton (2000), todavia com a missão no topo do modelo, acima da perspectiva do cidadão / cliente, que substitui a perspectiva financeira nessa posição de destaque.

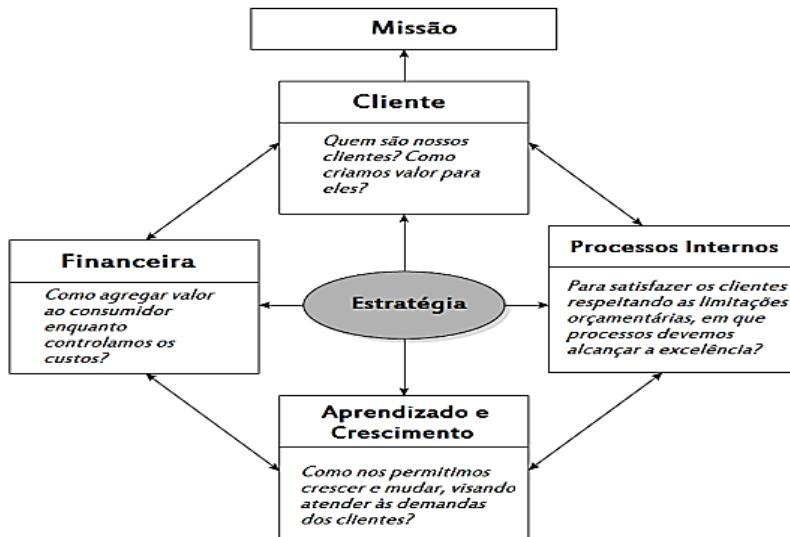
Afinal, para as administrações privadas, o fator mais importante é o retorno financeiro, enquanto que, para a administração pública, deve-se priorizar o cidadão / cliente, a sociedade. Para ilustrar essa adaptabilidade da Gestão Estratégica inclusive à realidade da Administração Pública, Niven oferece, assim, um *Balanced Scorecard* adaptado que, a partir de uma comparação com o modelo concebido por Kaplan e Norton (2000), possibilita uma compreensão mais didática:

Figura 1: Balanced Scorecard.



Fonte: Kaplan e Norton (2000).

Figura 2: Balanced Scorecard adaptado para organizações públicas.



Fonte: Adaptado de Niven (2003).

Assim, com a Gestão Estratégica não houve um rompimento com o modelo burocrático mas uma espécie de negociação entre os dois modelos administrativos, o que foi fundamental para o aprimoramento organizacional na esfera pública. Isso permitiu, inclusive, a manutenção de elementos burocráticos, todavia adaptados às novas exigências sociais e políticas (Martins, 2018). Em outras palavras, “um movimento dialético em que há, simultaneamente, incorporações de aspectos do modelo weberiano e a criação de novos instrumentos de gestão” (Abrucio, 2007, p. 74).

Essa adequação de gestão que responde às necessidades da sociedade e também do setor público, implica exatamente esse exercício de respeito à natureza da administração

pública com suas estruturas tradicional e legalmente estabelecidas. Exige-se assim, como já foi pontuado, não a superação ou ruptura com paradigmas mais tradicionais e/ou burocráticos em prol da inovação e eficiência, mas uma integração crítica e resistente às visões simplistas de modernização baseadas em estereótipos e propostas de mudança inadequadas. Trata-se, então, de um processo de “continuidade/incrementalismo”, atravessado por uma reflexividade aberta ao engajamento de novas ideias, agentes e talentos, mas também de preservação de aspectos estruturantes anteriores (Cavalcante, 2017, p. 36-37), bem como o respeito aos bens intangíveis ou valores que identificam a organização.

A Gestão do Conhecimento é outra abordagem que também vem se apresentando como resposta aos desafios trazidos pela contemporaneidade, inclusive às organizações públicas. Oferecendo práticas qualificadas para aprimorar processos e serviços prestados à sociedade, vem se refletindo na inovação e, sobretudo, na aprendizagem continuada (Lira; Pinto, 2021, p. 35).

Trata-se de um processo que consiste em “aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar resultados” (Batista, 2016, p.49). Ora, entre os muitos conceitos disponíveis, opta-se aqui por um desenvolvido por esse autor, apropriado às organizações públicas:

um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2016, p.49).

O papel da Gestão do Conhecimento na administração pública transcende, assim, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo uma função ampla na sociedade democrática e na inserção do Estado na economia global (Batista, 2004, p.10). De fato, à volatilidade, complexidade e ambivalências do cenário sociopolítico contemporâneo, soma-se a já citada reivindicação da sociedade por serviços de qualidade e transparência na aplicação dos recursos (Angelis, 2011, p. 138-139).

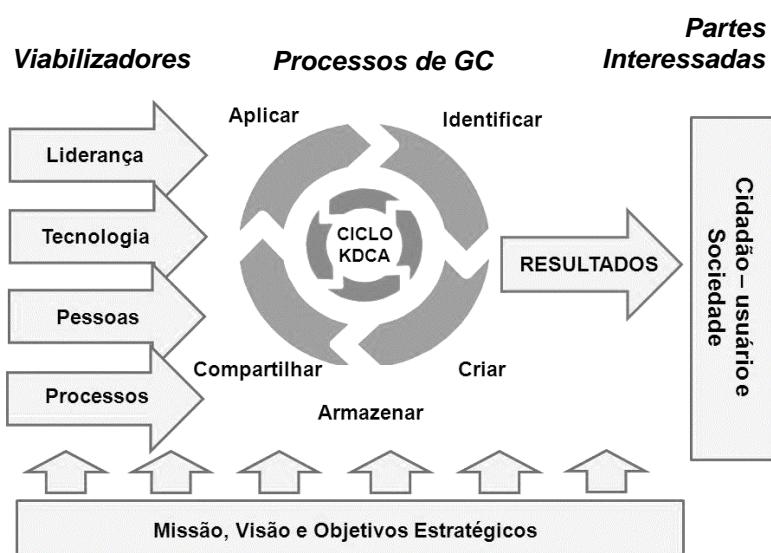
Essa expectativa manifesta as exigências constitucionais à administração pública, no que diz respeito à eficiência, qualidade e efetividade social, bem como à legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, como prevê a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37 (BRASIL, 1988). O que exige mobilização do melhor conhecimento disponível nas organizações públicas e fora dela, tornando a Gestão do Conhecimento, “base de tudo” na Administração Pública (Batista, 2016, p. 47). Nas palavras de Angelis (2011),

as melhorias trazidas pela Reforma de 1995 – em busca da administração pública gerencial, em que há flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle social – não são suficientes para que os governos lidem com questões complexas. Na nova economia em que vivemos – a economia do conhecimento – a resposta para os cidadãos depende cada vez mais da capacidade dos administradores de absorver o que está acontecendo no ambiente e de agir sobre o conhecimento gerado corretamente. Nesse contexto, o papel das administrações públicas no século XXI se estende para a construção da resiliência com os cidadãos e outras organizações. É preciso construir a **capacidade coletiva para aprender e se adaptar ao ambiente em constante mudança**. Como o ambiente está crescendo em complexidade e volatilidade. É necessário que as organizações aprendam o suficiente sobre as condições atuais e futuras do meio ambiente e usem esse conhecimento para mudar seu próprio comportamento de forma adequada (Angelis, 2011, p. 138-139. Grifo nosso).

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento busca aperfeiçoar os serviços e produtos de uma organização não apenas através do gerenciamento dos conhecimentos implicados na execução dos processos internos, ou na oferta de serviços e produtos. Mas também dos conhecimentos a respeito da própria organização em si e de sua cultura organizacional, e todo saber que possa contribuir no aprimoramento desses conhecimentos.

Busca gerir o conhecimento em suas mais diversas formas, e presente nos mais diversos atores, inclusive naqueles que fazem a organização, de maneira que esses conhecimentos e novos conhecimentos, possam ser identificados, criados, armazenados, compartilhados e aplicados, gerando novos conhecimentos, em um ciclo ininterrupto de gestão do conhecimento.

Figura 3: Modelo GC para a Administração Pública.



Fonte: Adaptado de Batista (2016).

Vale salientar que, para Nonaka (1991), a criação de novos conhecimentos não é um simples “processamento” de informações objetivas. Ao contrário, interessa-se pelos *insights*, intuições e palpites tácitos, não raro, subjetivos, dos diferentes empregados, para utilizar essas contribuições em toda a organização. E a transformação de conhecimento tácito em tecnologias e produtos reais demanda gerentes que se sintam tão à vontade com imagens, símbolos, analogias e metáforas, quanto com números concretos. Ademais, a própria organização não deve ser vista como máquina, mas como organismo vivo capaz de desenvolver senso de identidade e um propósito fundamental coletivos (Nonaka, 1991, p. 2).

Para esse autor, criar novos conhecimentos, recria a própria organização e todas as pessoas que a compõem, num processo ininterrupto de auto renovação pessoal e organizacional. Cultura que transforma todos os “trabalhadores do conhecimento” em empreendedores implicados. Essa abordagem coloca a criação de conhecimento no cerne da estratégia de recursos humanos da empresa, pois novos conhecimentos se originam nas pessoas. O conhecimento pessoal de um indivíduo se converte em conhecimento valioso para a empresa. E a conversão do conhecimento individual em recurso acessível é a atividade central que ocorre continuamente em todos os níveis da organização (Nonaka, 1991, p. 2-3).

Mesmo os conhecimentos tácitos, aprendidos através de observação, imitação, prática e socialização, e que originam habilidades e destrezas informais, difíceis de serem traduzidos técnica ou científicamente, tornam-se objeto dessa “conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito”. E a utilização desse conhecimento antes tácito e ora explicitado, gera novos conhecimentos e novos saberes tácitos. Essa invenção de novos conhecimentos possibilita aos empregados reinventarem a si, a empresa e o mundo (Nonaka, 1991, p. 3-4).

Dessa forma, a Gestão do Conhecimento apresenta-se como importante lente teórica para fundamentar a valorização e utilização, na corporação, dos conhecimentos produzidos na ABM. Ainda mais considerando como os próprios autores desses projetos de intervenção organizacional, não raro, são reconhecidos na corporação e para além desta, formal e informalmente, como profissionais experientes, implicados e conhecedores de múltiplas facetas da corporação e dos serviços por ela prestados à sociedade alagoana.

Nesse sentido, a criação de um procedimento padrão facilitará o aproveitamento desses conhecimentos já identificados pela corporação, criados pelos autores dos TCCs, armazenados pela ABM, e compartilhados no rito de defesa, para que, devidamente concatenados com o planejamento estratégico do CBMAL e com a noção de projeto estratégico, tornem-se qualificados para serem aplicados, de acordo com a Gestão do Conhecimento.

2.3 PLANO ESTRATÉGICO, METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PROJETOS ESTRATÉGICOS NO CBMAL

De acordo com Maciel e Teixeira (2013), “o principal instrumento que dá subsídio à gestão estratégica de uma organização é o Planejamento Estratégico” (Maciel; Teixeira, 2013). No contexto específico do CBMAL, de acordo com a Portaria n. 418/2021 – GCG, Art. 2º, inciso II, planejamento estratégico é um “conjunto de mecanismos e processos pelo qual a organização estabelece suas prioridades estratégicas, com base em uma análise de cenários, norteando a conduta dos gestores para o alcance dos objetivos institucionais” (CBMAL, 2021). No Art. 11 do mesmo diploma legal assim se define sua materialização no plano estratégico:

é o principal instrumento que norteia a gestão estratégica da Corporação, devendo ser concebido para um horizonte temporal de 5 (cinco) anos. Parágrafo único – O plano estratégico do CBMAL deve estar alinhado com as políticas públicas e a estratégia da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP) e do Governo Estadual (CBMAL, 2021).

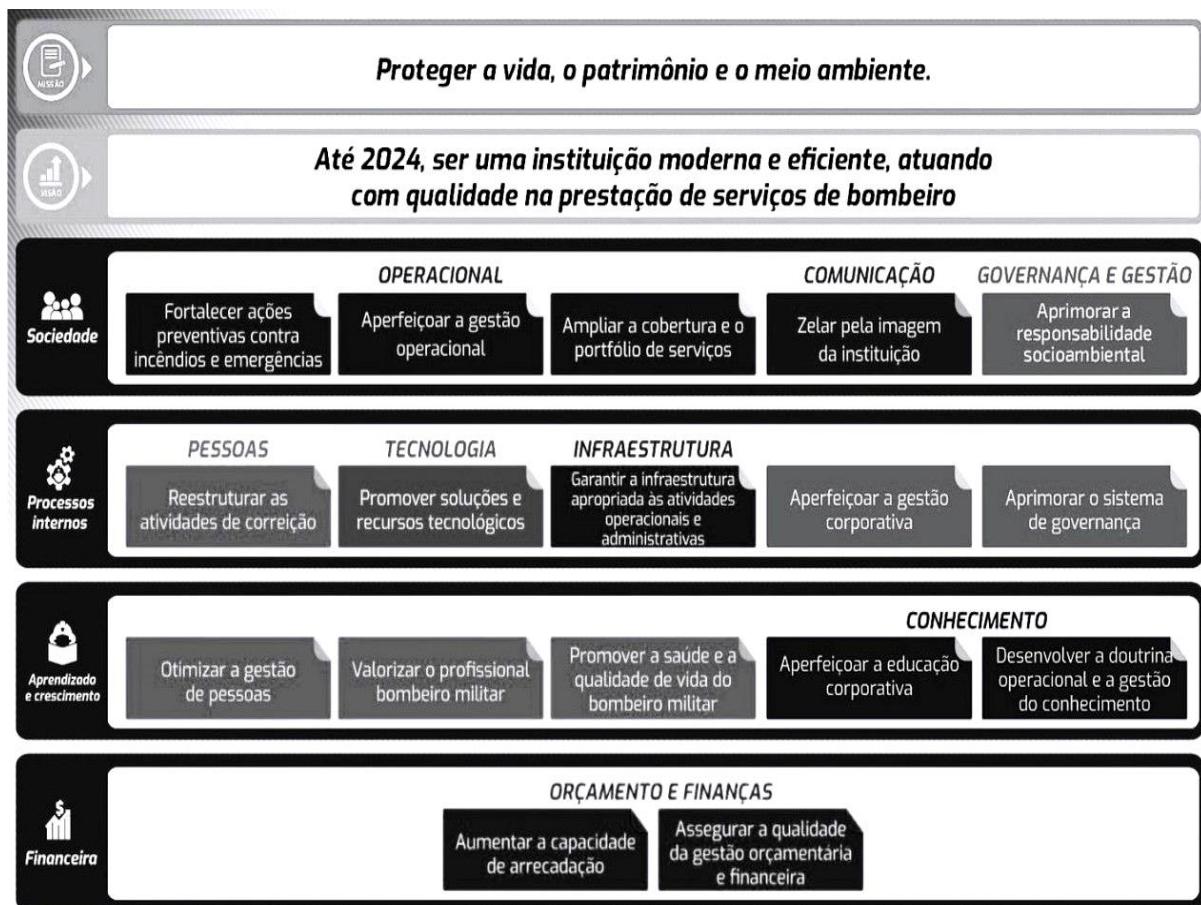
O Plano Estratégico do CBMAL para o período de 2020 a 2024 resulta de um diagnóstico-avaliativo que envolveu a participação de representantes da sociedade civil, e de militares de diversos setores e níveis hierárquicos, que contribuíram trazendo suas experiências. Constituiu-se, pois, *a priori*, como importante base de dados a partir dos quais foram construídos eixos temáticos e objetivos estratégicos relacionados às diversas atividades bombeiro militar (CBMAL, 2021, p. 9), reunindo soluções e visando,

Elevar a qualidade dos serviços prestados pela corporação à sociedade, modernizar a gestão corporativa e fortalecer a política de valorização de pessoas. Na prática, tais objetivos se desdobram em iniciativas, projetos e ações a serem implementados pelos diversos setores da corporação (CBMAL, 2021, p. 9-10).

Fundamentado em uma abordagem sistêmica, a partir de múltiplas fontes de dados e informações coletados por grupos de trabalho de diferentes áreas, e a partir do Diagnóstico Estratégico do CBMAL, foi possível identificar, reunir e analisar “as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à instituição”, e redefinir Missão, Visão e Valores da instituição (CBMAL, 2021, p. 18). A estratégia foi organizada sob quatro perspectivas-chave: “Sociedade; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento; e Financeira”. E os temas estratégicos da corporação, estabelecidos em oito subconjuntos: Operacional; Governança e Gestão; Comunicação; Pessoas; Conhecimento; Tecnologia; Infraestrutura; e Orçamento e Finanças (CBMAL, 2021, p. 18).

Foram ainda estabelecidos dezessete Objetivos Estratégicos que esclarecem o direcionamento da organização. Cada objetivo, por sua vez, esmiuçado em programas, projetos, planos ou ações para alcance dos objetivos estratégicos da corporação, cabendo ao Plano de Gestão Anual “a atribuição de responsabilidades e o desdobramento das iniciativas em projetos ou ações, bem como o estabelecimento de metas” (CBMAL, 2021, p. 19). Nesse sentido, o Mapa Estratégico do CBMAL 2020-2024 oferece uma imagem didática.

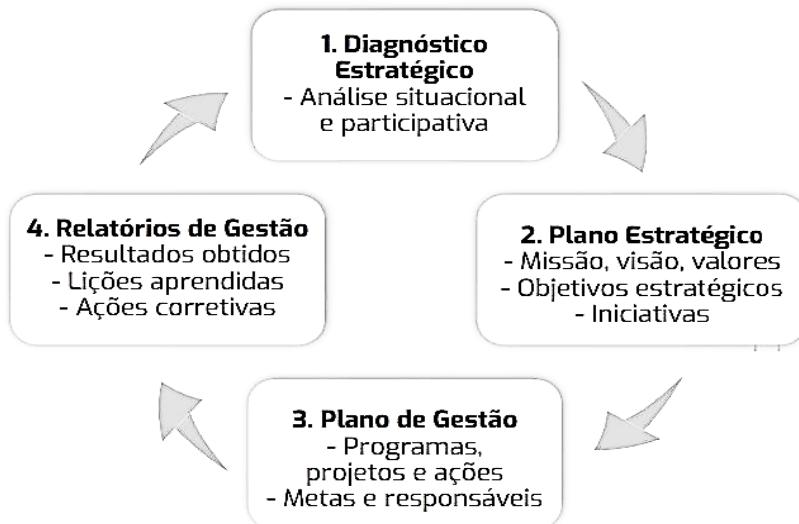
Figura 4: Mapa Estratégico do CBMAL 2020-2024.



Fonte: CBMAL (2021).

A estratégia é devidamente esmiuçada em Planos Táticos desenvolvidos sob a orientação da Assessoria de Planejamento do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. E quanto ao aprimoramento, está estabelecido que este deve ser acompanhado nas reuniões de monitoramento e controle, e, anualmente, a partir do relatório de gestão estratégica, que apresenta os resultados alcançados e as lições aprendidas no decorrer do processo (CBMAL, 2021, p. 19).

Figura 5: Ciclo do Planejamento Estratégico do CBMAL.



Fonte: CBMAL (2021).

Deve-se também, aqui, considerar a relevância dos projetos estratégicos enquanto instrumentos concebidos em prol do alcance dos objetivos na gestão estratégica. Os projetos estratégicos são, pois, “iniciativas de alto impacto, passíveis de estruturação como projeto, propostas para incorporar novas competências estratégicas, tidas como essenciais para o alcance da visão institucional” (CBMAL, p. 23, 2021). De acordo com a Metodologia do Gerenciamento de Projetos (MGP-CBMAL),

Para a gestão estratégica, os projetos são um dos meios de atingir os objetivos traçados no planejamento estratégico, portanto, a MGP-CBMAL foi criada com foco principal nos projetos estratégicos da corporação, que são o alvo prioritário da atuação do Escritório de Projetos. Assim, os projetos considerados estratégicos deverão, obrigatoriamente, seguir a metodologia definida neste documento. Para os demais projetos, é extremamente recomendada sua aplicação e utilização das mesmas ferramentas no que for pertinente. Isso gera maior profissionalização e padronização de procedimentos e instrumentos, resultando em uma gestão de projetos mais produtiva (CBMAL, p. 14, 2024).

Vale salientar que a MGP-CBMAL desempenha um papel fundamental na Gestão Estratégica dentro dessa instituição, trazendo maior clareza sobre a execução eficaz e eficiente de projetos concatenados com os objetivos estratégicos, institucionalmente estabelecidos. Foi, nesses termos, projetada para garantir a padronização dos processos de gerenciamento de projetos, promovendo a integração de práticas e a otimização dos recursos disponíveis. Alinhando os projetos com a estratégia organizacional, garante que as iniciativas estejam em conformidade com a missão e visão da corporação. Conforme expresso na MGP/CBMAL,

A MGP-CBMAL consiste em um conjunto de conhecimentos e técnicas que possibilitam a padronização de procedimentos e práticas, estabelecimento de uma linguagem comum, redução de riscos, melhoria no compartilhamento de informações e melhor custo-benefício na condução de projetos apoiados pelo Escritório de Projetos do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL, 2020, p. 14).

No contexto do CBMAL, a Gestão Estratégica envolve uma definição clara de objetivos, a alocação eficiente de recursos e a implementação de ações que contribuem para o cumprimento da missão institucional. Nesse sentido, a MGP auxilia na tradução da estratégia em projetos tangíveis, fornecendo diretrizes e processos para a execução de iniciativas estratégicas, de forma organizada e estruturada.

Assim, a integração entre a MGP-CBMAL e a Gestão Estratégica representa uma convergência em prol do alcance dos objetivos da corporação, buscando promover a entrega de resultados alinhados com as necessidades e expectativas da organização e da sociedade. A MGP-CBMAL fornece as ferramentas e os mecanismos necessários para o planejamento, execução, monitoramento e controle de projetos, contribuindo com o sucesso da Gestão Estratégica e com a conquista de resultados satisfatórios. Fornece, pois, a estrutura e os processos necessários para a execução de projetos alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Há de se dizer, no entanto, que mesmo antes da MGP, a Gestão Estratégica já vem sendo, há alguns anos, progressivamente implantada na corporação, oferecendo resultados que indicam vantagens nessa adequação à sua própria realidade institucional. “Lastreado pelo conhecimento coletivo, a estratégia do CBMAL materializa os principais anseios dos seus integrantes e prima pelo atendimento das demandas do cidadão-usuário dos serviços, colaborando para o desenvolvimento institucional” (CBMAL, 2020, p.10). Segundo o Coronel André Alessandro Madeiro de Oliveira,

Sob essa perspectiva, pensar e agir de forma estratégica são comportamentos determinantes para que uma instituição logre êxito em seus objetivos e se fortaleça aos olhos da sociedade. Posto isto, também inseridos nesse processo de intensas modificações, todos nós, integrantes do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, devemos **balizar nossas ações com base no conhecimento, na inteligência organizacional e no planejamento**, pois, para se chegar a um próspero amanhã, imprescindível se faz agir assertivamente hoje (CBMAL, 2020, p. 4. Grifo nosso).

Exatamente nesse sentido, muitos projetos desenvolvidos no âmbito acadêmico bombeiro militar podem se tornar fontes relevantes ao planejamento estratégico da corporação, na medida que refletem ideias inovadoras pensadas por agentes detentores de capital intelectual e expressivo conhecimento empírico sobre a identidade da instituição para a

qual propõem mudanças. Fazem-no na condição de atores comprometidos com essas estruturas a serem modificadas, todavia preservando-lhes os elementos que a distinguem da administração privada. Ainda mais na medida que tais projetos sejam considerados estratégicos para a corporação. Conforme a MGP-CBMAL,

O projeto é considerado estratégico quando possui natureza estruturante para a corporação, está diretamente vinculado a um ou mais de seus objetivos estratégicos e contribui diretamente para o alcance das metas institucionais estabelecidas, através de iniciativas de alto impacto, passíveis de estruturação como projeto, tidas como essenciais para o alcance da visão institucional. Podem estar associados a um esforço elevado, complexo ou em longo prazo; ou sua abrangência gera uma alta contribuição estratégica e visibilidade política, no que tange aos resultados (CBMAL, 2024, p. 8).

E ainda, conforme expresso no PMBOK,

O gerenciamento organizacional de projetos (GOP) promove a capacidade organizacional ligando os princípios e práticas do gerenciamento de projetos, programas e portfólios com facilitadores organizacionais (p.ex., práticas estruturais, culturais, tecnológicas e de recursos humanos) para apoiar as metas estratégicas (PMBOK, 2017, p. 7).

Ademais, devidamente direcionados para se tornarem estratégicos, os projetos de intervenção organizacional desenvolvidos no âmbito da Academia de Bombeiro Militar reverberarão nas mais diversas áreas, administrativas e operacionais. Conforme o Plano Estratégico “os projetos, quando investidos numa roupagem estratégica, configuram um meio para implementar ações de melhoria contínua e obter níveis de excelência na prestação de serviços” (CBMAL, 2024, p. 8), repercutindo, assim, em serviços mais eficientes e eficazes oferecidos à própria sociedade.

2.4 IMPORTÂNCIA DOS PROJETOS ACADÊMICOS DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL PARA O APERFEIÇOAMENTO DO CBMAL

O aproveitamento dos trabalhos acadêmicos desenvolvidos em corporações militares como o CBMAL, particularmente, pode representar uma importante transformação a repercutir inclusive no aperfeiçoamento organizacional, uma vez que esses trabalhos comumente propõem inovações práticas e teóricas cuja aplicação pode promover significativos avanços, tanto no âmbito administrativo quanto operacional da corporação.

Há de se dizer que, atualmente, esses trabalhos têm uma finalidade muito mais acadêmica, habilitando seus autores à aprovação em seus respectivos cursos, bem como no aprofundamento da reflexão desses militares em seus objetos de pesquisa. Essa aplicação, de

fato, já representa uma contribuição objetiva à corporação que, na prática, também atua por meio desses profissionais em suas atividades diárias. De acordo com a minuta da regulamentação da elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso de Habilitação de Oficiais Bombeiros Militares (CHO/BM-2024),

Art. 2º São objetivos do Trabalho de Conclusão de Curso:

I - alinhar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos discentes com o perfil do egresso;

II - desenvolver no discente a necessidade de produção e sistematização de conhecimentos técnicos e científicos e a capacidade de análise e interpretação crítica da realidade estudada;

III - consolidar a prática da pesquisa no CBMAL, de modo a favorecer a produção técnico-científica voltada às resoluções de problemas institucionais;

IV - desenvolver a capacidade de planejamento e disciplina para resolver problemas em nível gerencial dentro de áreas específicas de atuação bombeiro militar; e

V - desenvolver a capacidade de aplicação dos conceitos e teorias adquiridas durante o curso, de forma integrada, por meio da produção de um Projeto de Intervenção Organizacional a ser implementado no âmbito do CBMAL, sobre um tema condizente à proposta do curso, dentro das linhas de pesquisa estabelecidas no art. 10º desta regulamentação (CBMAL, 2024c).

Essa preocupação quase que exclusivamente acadêmica, poderia, sem prejuízo de sua função acadêmica, prever uma aplicação mais prática e concatenada com a noção de projeto estratégico e com o planejamento estratégico da corporação, tendo em vista uma posterior implementação. Note-se o mesmo no Projeto Pedagógico (PPC) do curso:

São objetivos do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC:

I. Introduzir o discente na prática de investigação científica;

II. Desenvolver no futuro oficial a capacidade de investigação e aplicação dos conhecimentos adquiridos no decorrer do curso;

III. Possibilitar o desenvolvimento da criatividade e do espírito crítico do futuro oficial;

IV. Fomentar o estímulo à produção científica e/ou pedagógica, através da consulta à bibliografia especializada e interdisciplinar;

V. Estimular a interpretação crítica do seu curso de habilitação, colaborando com a promoção e formação profissional nas diversas habilidades e competências do seu curso (CBMAL, 2024b).

No entanto, à luz do potencial transformador desses trabalhos, em conformidade com a invocação do *status* de projeto de intervenção organizacional, percebe-se como os documentos supracitados não fazem qualquer menção à possibilidade de posterior implementação desses projetos acadêmicos após o rito de defesa, considerando a importância desses conhecimentos produzidos para o planejamento estratégico do CBMAL, sobretudo à luz da Gestão do Conhecimento, que se implanta na corporação.

Evidentemente, esses trabalhos produzidos no âmbito acadêmico bombeiro militar já têm certo alinhamento com a Assessoria de Planejamento e Orçamento. O que aqui se propõe, no entanto, é o aprofundamento dessa concatenação através da criação de um procedimento

padrão, que desde o início do processo, direcione a produção dos TCCs, qualificando-os como projetos estratégicos construídos para cumprir sua importante função acadêmica, mas também para serem aproveitados e implementados na/pela corporação.

Através desse procedimento padrão, serão fortalecidos vínculos entre tais projetos, a Academia de Bombeiro Militar e o planejamento estratégico do CBMAL. Procedimento padrão que também norteará os próprios autores após o rito de defesa, com um “passo-a-passo” para submetimento dos seus trabalhos, à apreciação dos setores envolvidos, incluindo o planejamento estratégico.

Um direcionamento dessa natureza contribuirá para um maior aproveitamento e implementação de projetos como aqueles voltados para a Banda de Música, e que sequer repercutiram o quanto poderiam. Vale novamente destacar o quanto seus autores buscaram demonstrar a pertinência e viabilidade de seus trabalhos, alguns dos quais reconhecidos pela própria Banca, por sua qualidade, pertinência e viabilidade. Ademais, os TCCs representam rica oportunidade para o planejamento estratégico do CBMAL, pois tendem a ser resultado de profunda pesquisa e análise de temas relevantes à corporação, podendo ser aproveitados de diversas maneiras para aprimorar serviços e processos.

A própria possibilidade de aproveitar o conhecimento acadêmico e as novas perspectivas trazidas pelos autores respondem não apenas aos preceitos da Gestão Estratégica e da Gestão do Conhecimento, como também à atual demanda social pela eficiente aplicação dos recursos investidos pela sociedade na administração pública, inclusive para que a mesma aperfeiçoe suas próprias estruturas e serviços.

É nesse sentido que os projetos acadêmicos contribuirão, na medida que abordam questões contemporâneas como a integração de novas tecnologias, a análise de novos cenários e respostas a novos problemas diagnosticados. Ao considerar essas pesquisas, o setor de planejamento estratégico pode desenvolver políticas e operações mais concatenadas com as demandas atuais e futuras. Além disso, os autores, ao se dedicarem a essas pesquisas, buscam explorar soluções criativas e críticas, que podem servir como *insights* para novas percepções. E seus resultados, como base para a criação de importantes reformas e inovações.

Outro aspecto importante é a cultura de aprendizado que será fomentada a partir do maior aproveitamento dos projetos acadêmicos de intervenção organizacional. Nesse sentido, a análise da cultura organizacional, conforme abordada por Cruvinel e da Costa (2019), sugere que o aproveitamento de tais trabalhos pode promover nas corporações militares de forma geral, um ambiente mais colaborativo e inovador (Cruvinel; da Costa, 2019).

Afinal, quando instituições reconhecem e valorizam a produção acadêmica de seus colaboradores, promovendo diálogo entre a corporação e a ciência, cultiva-se um ambiente progressivamente propício à troca de conhecimentos e experiências, bem como interesse por participação. Promissora interação para o aprimoramento contínuo e para ainda maior motivação e engajamento.

À luz da gestão da informação e do conhecimento (Lima; dos Santos, 2023), tais trabalhos de conclusão de curso podem finalmente se integrar efetivamente aos processos de aprendizagem organizacional que implicam, inclusive, uma mudança cultural, de maior valorização da produção acadêmica no interior do próprio CBMAL. Este, melhor instrumentalizado com o capital cultural produzido no interior do seu ambiente acadêmico, pelos integrantes da própria corporação enquanto agentes que o conhecem a partir de dentro, terá ainda mais elementos para adaptar da melhor forma possível, os saberes estabelecidos e os novos conhecimentos produzidos, para a prestação de serviços de melhor qualidade à sociedade.

2.5 O PROCEDIMENTO PADRÃO COMO INSTRUMENTO PARA ALINHAR TCCS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMAL

Para que se efetive com eficiência o aproveitamento dos projetos de intervenção organizacional produzidos no âmbito acadêmico bombeiro militar, futuras pesquisas haverão de diagnosticar problemas aqui não percebidos e indicar soluções, quiçá, mais adequadas, e outras iniciativas possíveis. Ainda assim, o presente projeto propõe, como uma dessas iniciativas possíveis, um “passo” relativamente simples, para além dos muitos passos que já foram e vêm sendo dados há vários anos por diversos outros militares comprometidos com o planejamento estratégico e o ensino da corporação.

Esse “passo”, que consiste na criação de um procedimento para alinhar os projetos de intervenção organizacional com a noção de projeto estratégico e com o planejamento estratégico da corporação, direcionará sua produção, desde a sua concepção até o processo pós-defesa, incluindo o submetimento dos tais à apreciação dos respectivos setores, *a priori* e, *a posteriori*, à possível inclusão no Plano Estratégico do CBMAL com vistas à implementação.

A Política de Gestão Estratégica do CBMAL e seus documentos como fontes para a produção de um projeto acadêmico estratégico e funcionalmente eficiente coaduna-se com a

criação desse procedimento padrão que, por sua vez, favorecerá uma atuação eficiente, conforme previsto no artigo 37 da Constituição: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poder da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, Art. 37). De acordo com Penkal e Cordeiro (2023), citados por De Azevedo Thereza (2024),

podem surgir dificuldades para o trabalhador compreender de maneira exata o que deve ser feito em uma determinada situação. Diante disso, é de muita importância fazer o detalhamento das tarefas de maneira clara, específica e objetiva, possibilitando orientações características para que os operadores possam saber desempenhar as tarefas em distintas situações (Penkal; Cordeiro, 2003, *Apud*. De Azevedo Thereza, 2024, p. 5).

Nas palavras de Adriano Peixoto (2015), um procedimento padrão é “uma descrição das atividades envolvidas no fluxo do processo de trabalho, ou seja, é um roteiro padronizado sobre as operações do processo” no qual “é necessário descrever todos os atos e os meios para se alcançar um resultado considerado positivo, que abranja o máximo de informações possíveis para caracterizar e direcionar os esforços/trabalhos utilizados para sua execução” (Peixoto *et al.*, 2015, p. 6). E foi levando esses aspectos em consideração que, citando Vicente Campos, Emerson Thereza aponta algumas diretrizes para a elaboração de um procedimento padrão:

Identificação: cada procedimento operacional padrão precisa receber um nome, código, data de criação e edição, e trazer e especificação da área ou etapa à qual deve ser aplicado. **Objetivo:** o objetivo do POP precisa estar definido com clareza e que indique o processo ou atividade que está sendo padronizado e os resultados que se espera com sua aplicação. **Descrição do processo:** o procedimento que necessita de padronização ao qual se refere o POP deve ser exposto de forma detalhada e clara, com o destaque de todos os estágios e dados indispensáveis para que se possa realizar a ação. **Responsabilidades:** no documento deve constar as obrigações previamente determinadas, destacando o indivíduo que deve estar encarregado da execução de cada etapa do processo, as pessoas que devem ser comunicadas ou consultadas e o responsável pela validação do procedimento. (Campos *Apud*. De Azevedo Thereza, 2024, p. 7. Grifo nosso).

Assim, a formalização de procedimentos padrão adequa-se a preceitos da já abordada burocracia weberiana que enfatizam a importância de regras claras e processos definidos para a operação organizacional, todavia ultrapassando-lhes. Como ferramenta útil à Gestão Estratégica, possibilita o estabelecimento de padrões inovadores, implicando periódica revisão, atualização, adaptação à complexidade de processos, estruturas e conjunturas dinâmicos, e contínua quebra de paradigmas (Aquino; Souza, 2008, p. 2).

Vale salientar que a padronização de procedimentos tem se tornado instrumento fundamental para promover a efetividade dos processos, descrevendo, pormenorizadamente,

etapas imprescindíveis à realização de tarefas. E também para monitorar e controlar as atividades e processos em prol do cumprimento consistente das ações, de maneira a minimizar a possibilidade de erros e retrabalhos (Penkal; Cordeiro, 2023). Ou como descrito pela PMESP,

uma referência descrita de como executar um trabalho produtivo de forma desejável pela Instituição; Padronização - um sistema definido de redação, registro e prática de procedimentos padrão, avaliados como sendo os mais seguros, produtivos e eficientes para a execução de um dado processo produtivo; Etapas de um Processo - são os passos sucessivos a serem percorridos para que o processo cumpra a sua finalidade. Cada etapa será vencida após a realização de um ou mais procedimento padrão; e, por fim, Procedimento Operacional Padrão (POP) - documentos que descrevem, sistematicamente, como uma ação profissional específica, integrante de uma das etapas de um processo produtivo qualquer, deve ser executada. (SÃO PAULO, 2003, p.10).

Outrossim, discorda-se aqui, de autores entusiastas, demasiado otimistas em relação às vantagens da adoção de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e Procedimentos Administrativos Padrão (PAPs) em órgãos militares, a exemplo de Emerson de Azevedo Thereza, para o qual os procedimentos padrão “**asseguram** que as tarefas possam ser efetivadas **com excelência e qualidade**” (de Azevedo Thereza, 2024, p. 7. Grifo nosso).

Por outro lado, endossa-se aqui, que os procedimentos padrão, de fato, se constituem em “direcionadores das atividades produtivas das organizações e responsáveis pela efetividade dos resultados planejados” e como relevante “ponto de partida no caminho da eficiência” (Aquino; Souza, 2008, p. 2), que têm se mostrado importantes instrumentos à gestão da qualidade das atividades e processos desenvolvidos (Costa, 2023), inclusive no CBMAL.

No contexto dos Corpos de Bombeiros Militares, os POPs e PAPs também vêm oferecendo uma margem de segurança e, ao mesmo tempo, propostas inovadoras, de padronização de ações. Os POPs têm contribuído para que ações nas mais diversas áreas operacionais sejam realizadas de acordo com protocolos considerados satisfatórios e seguros, minimizando riscos e possibilitando a recorrência de bons resultados. E os PAPs têm se mostrado instrumentos úteis, servindo como parâmetros para ações também nas atividades administrativas.

Outrossim, propõe-se aqui a criação de um procedimento padrão que respeite os aspectos estruturantes e legalmente estabelecidos que há muito já possibilitam a produção de projetos acadêmicos promissores à corporação, todavia qualificando-os como projetos estratégicos adaptados à gestão estratégica da corporação, com vistas ao aproveitamento desses trabalhos pelo setor responsável por essa gestão, de maneira a capturar, compartilhar e

aplicar o conhecimento produzido e/ou adquirido no contínuo aperfeiçoamento organizacional, como pressupõe a gestão do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Nesse contexto, o planejamento estratégico do CBMAL terá à sua disposição, projetos estratégicos produzidos no âmbito acadêmico bombeiro militar, adaptados à sua realidade, para inclusão no Plano Estratégico e posterior implementação, através do aproveitamento de fontes qualificadas na inovação, no aprendizado organizacional e na melhoria contínua, neste atual contexto de dinamismo e complexidade sócio-política e histórico-cultural (Batista, 2012).

Ademais, a criação desse procedimento padrão proporcionará o compartilhamento e utilização do conhecimento produzido, de forma estratégica; favorecerá o aperfeiçoamento da Banda e do CBMAL de maneira geral; potencializará sua capacidade de atingir resultados sustentáveis e de qualidade, em vista da aplicação do conhecimento produzido na corporação (Batista, 2012); e implicará os autores em contínuo processo de aprendizado e aperfeiçoamento.

Outrossim, também possibilitará resposta à necessidade de inovação, eficiência e adaptação aos atuais desafios da sociedade sem renunciar os aspectos burocráticos inerentes ao setor público; e alinhará os projetos acadêmicos de intervenção organizacional com o planejamento estratégico do CBMAL. Afinal, “embora de natureza temporária, os projetos podem ajudar a alcançar as metas organizacionais quando estão alinhados com a estratégia da organização” (PMBOK, 2017, p. 12).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa de campo contou com a aplicação de dois questionários, um voltado para oficiais do CBMAL que atuam em setores relacionados à gestão de projetos, ao planejamento estratégico e ao ensino e pesquisa. O outro direcionado exclusivamente para oficiais da Banda de Música, tomando-os como amostra dentro do universo mais amplo da corporação, para saber se elaboraram projetos de intervenção organizacional como TCCs nos CHOs que realizaram para ascender em suas carreiras militares e sobre os possíveis desdobramentos em torno dessas suas produções técnico-acadêmicas.

3.1 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO A OFICIAIS DA GESTÃO DE PROJETOS, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, E ENSINO DO CBMAL

Seis oficiais do CBMAL responderam ao questionário: um Coronel, que assume a Diretoria de Ensino; um Tenente Coronel, responsável pela chefia da Seção Técnica de Ensino, da Seção de Avaliação e Controle de Ensino e da Seção de Convênios de Ensino; dois Majores, um Comandante do Centro de Treinamento Operacional e o outro, Coordenador de Planejamento Estratégico da corporação; mais um Capitão e uma Capitã, respectivamente, o Assistente da Seção de Administração da Academia e a Assistente da Seção Técnica de Ensino. Por ser a orientadora do presente projeto, a atual chefe da Sessão de Gestão Estratégica e do Escritório de Projetos não participou da pesquisa de campo, respondendo o questionário.

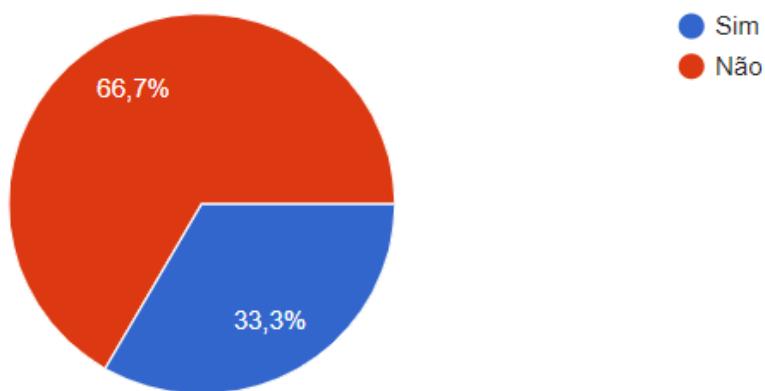
Ao serem questionados sobre a existência de alinhamento instituído entre a Diretoria de Ensino, e a Assessoria de Planejamento e Orçamento, para a produção e o devido aproveitamento institucional dos projetos de intervenção organizacional, desenvolvidos na Academia Bombeiro Militar da corporação, como TCCs dos seus cursos, em especial os de Habilitação de Oficiais, observou-se, apesar de 33,3% dos participantes terem indicado haver essa correlação em questão de múltipla escolha (Figura 6), que o conteúdo das respostas emitidas na questão dissertativa de reforço indicam uma divergência ou a inexistência de um mecanismo claro.

Na Figura 6, logo abaixo, percebe-se que 66,7% dos respondentes já confirmaram a inexistência dessa correlação, o que é reiterado ao serem analisadas o conteúdo das colocações feitas por eles realizadas na sequência do questionário, quando lhes foi solicitado

que apontassem quais são esses alinhamentos. Dentre as respostas, destaca-se a apresentada pelo Coordenador de Planejamento Estratégico da corporação, quando diz que “inexiste alinhamento formal”, e que, apenas “ocasionalmente”, seu setor é procurando por militares que, por iniciativa própria buscam informações que podem ser úteis para a elaboração das suas pesquisas.

Mais dois dos respondentes afirmaram que não existe esse alinhamento; um deixou de responder; um afirmou que há alinhamento ao serviço operacional, ao planejamento estratégico e à gestão educacional, mas não especificou como se dá o mecanismo, nem de fato qual ou quais os instrumentos para a promoção do alinhamento; e outro apontou que existem disciplinas no curso que favorecem essa concatenação, e que há na corporação uma biblioteca digital. De qualquer maneira, observa-se, pelo menos, a inexistência de uma formalização inequívoca a respeito.

FIGURA 6 – Sobre a existência de alinhamento instituído entre a Diretoria de Ensino, e a Assessoria de Planejamento e Orçamento, a respeito da produção de TCCs desenvolvidos na Academia Bombeiro Militar do CBMAL.



Fonte: Autor (2024).

Ao serem perguntados sobre a existência de algum setor ou função institucional responsável pela implementação dos projetos de intervenção organizacional apresentados como TCCs após a sua defesa e a finalização dos cursos aos quais estão vinculados, as respostas repetiram a proporção da questão anterior, com 66,7% afirmando que “não” e 33,3% indicando que “sim”.

Já na questão de reforço, na qual as respostas deveriam ser apresentadas de modo dissertativo, dois participantes indicaram ser o Escritório de Projetos da DPO o setor ou função; um respondeu não haver definição; um não respondeu; um indicou que depende da

área do trabalho, e apontou serem a Assessoria de Planejamento e Orçamento e o Comando Geral, os setores adequados; e ainda outro respondeu que a implementação deve estar a cargo do setor de maior afinidade temática, porém que esse assunto demanda uma melhor apreciação pela corporação, para a definição dos atores responsáveis e seus papéis institucionais nesse processo, resposta essa, que corrobora com o debate trazido neste projeto.

Quando perguntados se um alinhamento dos projetos acadêmicos de intervenção com o Planejamento Estratégico da corporação poderia favorecer a criação de algum vínculo entre esses trabalhos e este setor, obteve-se 100% de respostas positivas. Da mesma maneira, 100% das respostas foram “sim” quando a indagação foi para saber se acreditam que a padronização de procedimentos para um alinhamento dos projetos acadêmicos de intervenção com o planejamento estratégico da corporação poderia favorecer um melhor aproveitamento dos projetos considerados pertinentes e viáveis.

Ainda nesse questionário, foi perguntado aos oficiais participantes a respeito de quais iniciativas e/ou procedimentos acreditavam que poderiam contribuir para transformar os conhecimentos produzidos na Academia em conteúdos úteis ao Planejamento Estratégico da corporação. Como respostas à indagação, de modo resumido, apontaram que:

- a) a produção científica deve buscar no banco de projetos do Escritório de Projetos temas de interesse organizacional, focando em problemas reais e atuais da corporação;
- b) deve ser criada uma comissão para verificar a viabilidade dos TTCs produzidos e analisar a sua aplicabilidade tanto na área operacional, quanto na gestão educacional;
- c) as comissões devem ser compostas pelo autor do trabalho, por representante da DE (Diretoria de Ensino) e da APO (Assessoramento para Planejamento e Orçamento) para avaliação do projeto;
- d) caso o projeto seja considerado importante para o planejamento estratégico, e aprovado pelo Comandante Geral, deve ser inserido no Planejamento Estratégico do CBMAL;
- e) é necessário vincular as linhas de pesquisa e os temas dos trabalhos acadêmicos aos temas estratégicos previstos no Plano Estratégico da corporação e relacionar os títulos e objetivos dos trabalhos acadêmicos às iniciativas já instituídas nesse plano;
- f) deve ser amadurecido o alinhamento entre a Diretoria de Ensino e o Escritório de Projetos para facilitar a integração das pesquisas ao planejamento estratégico;
- g) A Assessoria de Planejamento deve, periodicamente, disponibilizar uma proposta de temas a serem trabalhados pelos alunos da academia, baseando-se nas iniciativas do Plano Estratégico do CBMAL.

Os interlocutores também foram questionados sobre que iniciativas e/ou procedimentos poderiam favorecer um melhor aproveitamento do potencial criativo e transformador dos projetos de intervenção apresentados como TCC ao CBMAL. Como respostas, os militares compartilhando suas *expertises* deixaram importantes contribuições para este estudo. Sugeriram:

- a) estabelecimento da governança do conhecimento na instituição, com mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar e monitorar a Gestão do Conhecimento;
- b) implementação da Política e do Plano de Gestão do Conhecimento no CBMAL, definindo princípios, diretrizes e finalidades da GC;
- c) mapeamento do conhecimento disponível na corporação;
- d) criação de uma Biblioteca Digital;
- e) adoção de incentivos e reconhecimento à criação de conhecimento e inovação;
- f) após análise pelo Escritório de Projetos, implementar os projetos aprovados;
- g) estudar o potencial individual de cada militar e avaliar a relevância da produção acadêmica para o desenvolvimento da corporação;
- h) desenvolver o uso do *brainstorming* para estimular o pensamento criativo e inovador;
- i) alinhar as demandas reais, baseadas no caderno de indicadores do planejamento estratégico da corporação, com a produção científica da Academia de Bombeiro Militar;
- j) designar comissões para avaliar o projeto e orientar a sua implementação;
- k) criar um fluxo sistematizado de análise dos trabalhos pelos setores envolvidos no tema para verificar a viabilidade de execução do projeto.

3.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO A OFICIAIS DA BANDA DE MÚSICA DO CBMAL

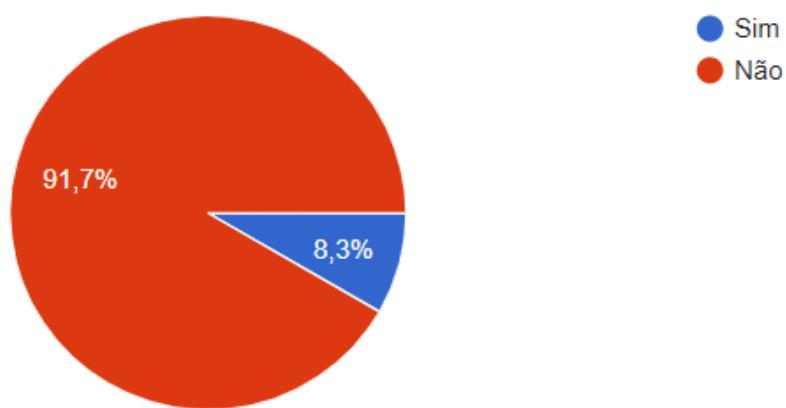
Como mencionado anteriormente, a pesquisa de campo também contou com questionário aplicado especificamente a oficiais do quadro da Banda de Música do CBMAL, visando levantar se os tais produziram projetos de intervenção organizacional como TCCs para os cursos que os habilitaram ao oficialato e a respeito dos possíveis desdobramentos envolvendo esses trabalhos. É importante lembrar que essa população foi tomada como amostra acreditando que os dados observados a partir dela podem dedutivamente representar a realidade mais ampla da corporação.

Doze oficiais responderam ao questionário, sendo um Major, dois Capitães, dois 1º Tenentes e sete 2º Tenentes. Desses militares, nove (75% deles) indicaram ter desenvolvido projetos de intervenção organizacional voltados para a Banda de Música, dois de fato não realizaram esse tipo de produção e um desenvolveu projeto voltado para outro setor das atividades organizacionais do CBMAL.

Dos projetos produzidos por esses profissionais, através das respostas coletadas no questionário, observou-se que apenas um foi alinhado posteriormente com as proposições institucionais elencadas no plano estratégico pela própria corporação, vindo posteriormente a galgar desdobramento empírico e implementação. Ora, um projeto corresponde a apenas 10% do material intelectual que produziram, valendo ressaltar que esses trabalhos foram elaborados seguindo o ritual acadêmico, a partir de pesquisa sólida e que, ao término do curso ao qual foi submetido, foi avaliado e aprovado por uma banca composta por outros oficiais da corporação.

Na figura abaixo (Figura 7), pode-se observar que ao serem questionados sobre terem tomado conhecimento da implementação de algum projeto de intervenção organizacional voltado para a Banda de Música do CBMAL, apenas um dos interlocutores apresentou resposta positiva à proposição.

FIGURA 7 – Sobre ter conhecimento acerca de algum projeto de intervenção organizacional voltado para a Banda de Música do CBMAL que teve as suas propostas implementadas.

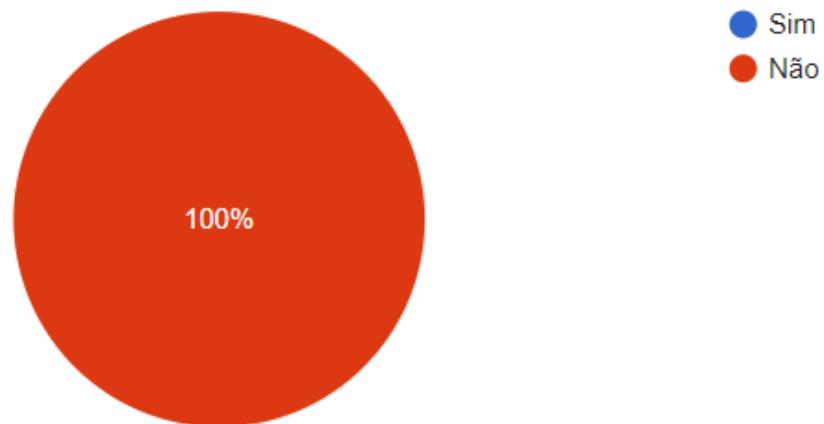


Fonte: Autor (2024).

Nas figuras a seguir, mais duas respostas que valem ser consideradas aqui nesta análise. Na Figura 3, os militares foram unânimes ao dizerem que não receberam orientações para promoverem qualquer alinhamento entre as ideias que possuíam para a elaboração dos

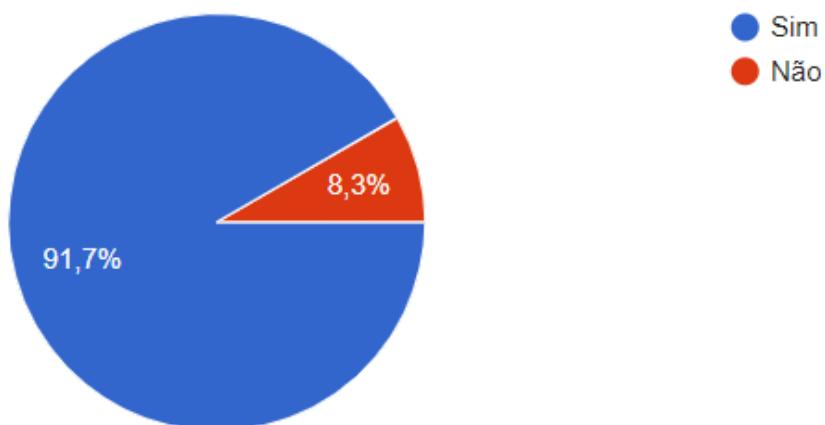
seus projetos de intervenção e o Plano Estratégico vigente na corporação à época. Algo que neste estudo é compreendido como uma falha da instituição, como já debatido, dentre outros problemas, por não aproveitar o conhecimento que internamente vem sendo produzido ao seu respeito e que poderia servir para potencializar o seu próprio aperfeiçoamento, ou mesmo, por não valorizar os esforços criativos dos autores desses projetos.

FIGURA 8 – Sobre ter recebido orientações para alinhar o projeto de intervenção organizacional que desenvolveu com o Plano Estratégico da corporação.



Fonte: Autor (2024).

FIGURA 9 – Sobre acreditar que um alinhamento com o setor responsável pelo Plano Estratégico da corporação pode favorecer a implementação dos projetos acadêmicos que sejam reconhecidos como estratégicos pelo Comando Geral.



Fonte: Autor (2024).

Como se pode notar a partir da Figura 9, apenas um dos militares que responderam ao questionário não acredita que um alinhamento com o setor responsável pelo Plano Estratégico da corporação pode favorecer a implementação dos projetos que forem aprovados na ABM e posteriormente pelo Comando Geral.

É importante reiterar que os projetos apresentados por esses militares à corporação, e que se referem a atividades desenvolvidas pela Banda de Música possuem temas de clara relevância para o setor como sua manutenção, implicando vantagens à própria organização, mas que no geral não foram até o momento implementados.

Listando os temas que abordaram, tem-se: a manutenção do serviço de músico na transição para o novo Quadro Organizacional (Mendonça Lima, 2022); a Banda de Música enquanto instrumento de fortalecimento institucional do CBMAL (Santos 2019); a formação de bombeiros mirins músicos (Melo, 2019); a estratégias para a manutenção da função de corneteiro na estrutura organizacional da corporação (Nascimento, 2023); alternativas para preservação da Banda de Música através do incremento do efetivo e atribuições musicais (Dos Santos, 2023); a inclusão de matérias de Teoria Musical no Curso de Habilitação de Oficiais (De Lima Júnior, 2023); medidas de prevenção a lesões musculoesqueléticas nos integrantes da Banda (Pereira, 2023); propostas de manutenção dos instrumentos musicais utilizados pela Banda (De Lima Filho, 2021); a estrutura física adequada para os ensaios da Banda e o Serviço Social (Lopes dos Santos, 2018), entre outros.

4 DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES

Como discutido e apresentado no trabalho até aqui, a pesquisa revelou que a corporação ainda não possui um mecanismo para conseguir alinhar formalmente com o planejamento estratégico, os projetos de intervenção organizacional, que são obrigatoriamente produzidos como trabalhos de conclusão de curso dos seus respectivos Cursos de Habilitação de Oficiais. Dado que reflete o não estabelecimento da Gestão do Conhecimento no contexto da instituição e, consequentemente, uma falha na sua capacidade de aproveitar os conhecimentos que internamente são produzidos, e que poderiam trazer impactos positivos.

Ademais, valendo-se das informações coletadas através da pesquisa de campo, mas também tomando por base os estudos teóricos que fundamentaram este estudo, propõe-se o seguinte procedimento padrão para que o necessário alinhamento entre as produções acadêmicas e os Planos Estratégicos da corporação possam ser viabilizados. Apesar de trazer essa proposta de procedimento, enquanto no âmbito deste trabalho, ele se apresenta como um esboço, que posteriormente deverá ser analisado e, caso se observe necessário, melhorado por setores competentes da organização.

QUADRO 1 – Esboço de procedimento padrão para o alinhamento entre os projetos de intervenção organizacional desenvolvidos na ABM e o planejamento estratégico do CBMAL.

Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL)	
Procedimento Padrão para a elaboração de Projetos de Intervenção Organizacional na Academia Bombeiro Militar (ABM) alinhados ao planejamento estratégico do CBMAL	Versão 1 – 2024
Objetivo	
Estabelecer um procedimento padronizado que oriente o alinhamento dos Projetos de Intervenção Organizacional desenvolvidos e apresentados na ABM como Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs) aos objetivos estratégicos da corporação previstos no seu Plano Estratégico vigente.	
Descrição do Processo	
<ol style="list-style-type: none"> Quando iniciados os cursos nos quais serão exigidos como seus TCC os Projetos de Intervenção Organizacional, será definido pela ABM uma data para a realização de reunião entre seus responsáveis, os alunos envolvidos e os representantes do Escritório de Projetos e da Assessoria de Planejamento e Orçamento (APO), gestora do Plano Estratégico da corporação, com a finalidade de realizar a apresentação de temas constantes em banco de temas do Escritório de Projetos e discussão sobre outros possíveis temas alinhados ao cumprimento dos objetivos estratégicos da corporação. Será definido pela ABM um prazo para que os alunos apresentem suas opções de tema a partir do que foi compartilhado e debatido na reunião. É possível a admissão de temas que não estejam inicialmente listados no banco de temas, 	

- todavia, esta será realizada após apreciação e autorização emitida por comissão composta por representantes da ABM, do Escritório de Projetos e da APO.
3. A escolha do tema dos projetos deverá estar alinhada aos objetivos estratégicos e iniciativas previstas no Plano Estratégico do CBMAL e será publicada pela ABM após todo o processo de seleção.
 4. Os objetivos estratégicos da corporação delinearão as linhas de pesquisa dos projetos.
 5. A ABM definirá um cronograma para a realização de reuniões que ocorrerão periodicamente durante a elaboração do projeto, entre instrutor da disciplina ou representantes da própria ABM, designados para acompanhar os alunos nesse processo, os orientadores dos alunos (também previamente selecionados e de preferência com afinidade ou especialização na área de discussão do projeto), representantes da APO e do Escritório de Projetos para garantir que o conteúdo do trabalho esteja adequado às metas estratégicas.
 6. Em data determinada pela ABM, em caráter de Pré-Banca, para a realização dos alinhamentos e ajustes finais antes da defesa, será realizada uma última reunião entre os autores dos projetos, seus orientadores e os representantes da ABM, da APO e do Escritório de Projetos.
 7. Após a reunião de Pré-Banca, será estabelecido um prazo para os alunos realizarem os ajustes finais nos projetos de sua autoria e os enviarem para a ABM também encaminhá-los para os avaliadores que participarão da banca de defesa final.
 8. A ABM marcará a data da Banca de Defesa Final, com prazo mínimo de 15 dias de antecedência para que os alunos e seus orientadores possam se preparar para o evento.
 9. A Banca de Defesa Final será obrigatoriamente composta pelo instrutor responsável pela disciplina de Metodologia Científica, Projeto de Intervenção Organizacional ou Trabalho de Conclusão de Curso (ou equivalente), por um outro oficial designado como representante da ABM, por militar representante da APO, por militar representante do Escritório de Projetos, por um especialista no assunto ou linha de pesquisa (ou equivalente, que pode ser militar da caserna, de outra instituição ou profissional não militar, mas com conhecimento comprovado na área) e pelo orientador do trabalho.
 10. Após a defesa e os possíveis ajustes realizados na versão final da proposta que forem orientados pela Banca Final do TCC, uma Comissão composta por representantes da ABM, da APO e do Escritório de Projetos, na presença do autor do trabalho, deve avaliar o potencial do projeto para implementação e elaborar recomendação a ser encaminhada para o Comando Geral da corporação, caso seja considerado viável.
 11. A recomendação deverá ser enviada, conjuntamente com o projeto, para o Comandante Geral do CBMAL.
 12. Após a aprovação pelo Comandante Geral, o projeto deve ser incluído no Plano Estratégico do CBMAL e encaminhado ao Escritório de Projetos para acompanhamento e planejamento da execução.
 13. O Escritório de Projetos deverá monitorar a implementação e reportar o progresso periodicamente ao Comando Geral e aos setores envolvidos.

Fonte: Autor (2024).

Para que esta proposta se apresente viável e possível de implementação, também é necessário que:

- a) além de apresentado à ABM, este trabalho também seja apresentado à APO, ao Escritório de Projetos e ao Comando Geral da corporação para apreciação;
- b) sendo considerado viável, seja montada comissão composta por integrantes da ABM, da APO e do Escritório de Projetos para sua devida avaliação e ajustes, caso sejam necessários;
- c) o Comando Geral deverá emitir publicação com a designação do Escritório de Projetos, conjuntamente com a APO e a ABM como os setores responsáveis por fomentar o alinhamento entre as propostas temáticas para os TCCs e o Plano Estratégico da corporação;
- d) realize-se a redação final do procedimento padrão;
- e) estabeleçam-se as linhas de pesquisa correlacionadas aos objetivos estratégicos escritos no Plano Estratégico da corporação;
- f) crie-se o banco de temas sobre assuntos avaliados como pertinentes para serem desenvolvidos através de Projetos de Intervenção Organizacional por alunos da ABM;
- g) divulgação do banco de temas junto à tropa para que possam conhecê-lo e contribuir com o envio de propostas;
- h) sejam realizadas as publicações devidas, compartilhando as novas orientações e procedimentos
- i) seja feita a elaboração de um calendário para avaliação dos novos processos implementados e do seu impacto;
- j) seja gerido todo esse novo processo, e realizados os ajustes necessários.

5 RESULTADOS ESPERADOS

Acredita-se que ao ser posta em prática, a proposta apresentada através deste trabalho poderá contribuir para o fortalecimento da Gestão Estratégica e, sobretudo, da Gestão do Conhecimento, na corporação, e para a consolidação da ABM como um pilar de inovação e desenvolvimento institucional dentro do CBMAL, aproveitando-se e valorizando os conhecimentos produzidos na corporação, ao passo que reconhece e também prestigia as bagagens, esforços e *expertise* dos seus profissionais que, por força dos Cursos de Habilitação de Oficiais desenvolvem projetos de intervenção organizacional.

Além disso, espera-se que traga aperfeiçoamento para as atividades relacionadas à gestão de projetos e planejamento estratégico da corporação, fomentando meios que potencializam seus processos de tomada decisão institucional, enriquecidos por análises mais profundas e embasadas em pesquisas acadêmicas, proporcionando uma visão crítica e analítica dos problemas que a perpassam.

Com uma maior aplicabilidade dos TCCs produzidos, a corporação poderá galgar maior aperfeiçoamento e inovação no contexto dos seus processos organizacionais, a partir de soluções criativas e que partem do conhecimento acumulado e desenvolvido no contexto da própria tropa. Processo esse que reflete maior valorização do conhecimento interno e dos seus profissionais, podendo estimulá-los e motivá-los a se engajarem no contínuo desenvolvimento institucional, enquanto também se desenvolvem.

6 CRONOGRAMA

Conforme o Quadro 2, tem-se o cronograma para a execução do Projeto de Intervenção Organizacional.

QUADRO 2 – Cronograma de execução do Projeto de Intervenção Organizacional.

Ações	2024 – 2025											
	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
Defesa do TCC	x											
Entrega do TCC à Diretoria de Ensino	x											
Encaminhamento da proposta para o Comando Geral para viabilização de recursos		x										
Encaminhamento da proposta para a APO e ao Escritório de Projetos		x										
Apresentação do projeto ao Comando Geral, à APO e ao Escritório de Projetos para avaliação			x									
Montagem de comissão para implementação da proposta do projeto				x								
Publicação sobre as responsabilidades do Escritório de Projetos, da APO e da ABM no processo de alinhamento de propostas de TCC e Plano Estratégico				x								
Ajustes necessários na proposta feitos no contexto da comissão					x							
Redação final do procedimento padrão para alinhamento dos TCCs ao Plano Estratégico da corporação						x						

Estabelecimento das linhas de pesquisa alinhadas ao Plano Estratégico da corporação						X					
Elaboração do banco de temas junto ao Escritório de Projetos						X					
Divulgação do banco de temas							X				
Publicação sobre as novas orientações relacionadas ao desenvolvimento de TCCs								X			
Publicação do novo procedimento padrão para o desenvolvimento de TCCs alinhados ao Plano Estratégico								X			
Estabelecimento de calendário para avaliação dos novos processos								X			
Processos de gestão do processo e ajustes quando necessários									X	X	X

Fonte: Autor (2024).

7 ORÇAMENTO

Devido à natureza da proposta, este projeto não traz custos adicionais ao orçamento institucional. Será desenvolvido a partir dos seus próprios profissionais, que já são remunerados pelas funções que desempenham enquanto bombeiros militares, como também não trará novas despesas em relação aos materiais de escritório, uso dos espaços da corporação, consumo de energia elétrica ou possíveis deslocamentos dos seus desenvolvedores.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de administração pública**, v. 41, p. 67-86, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 jul. 2024.

ALAGOAS. Lei Estadual nº 7.444, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Alagoas e dá outras providências. Maceió, AL, 28 dez. 2012. Disponível em: [https://intranet.cbm.al.gov.br/utils/download/legislacao/organizacao%20basica/Lei%20n%C2%BA%207.444%20\(%20NOVA%20LOB\)%2028%20de%20dezembro%20de%202012.pdf](https://intranet.cbm.al.gov.br/utils/download/legislacao/organizacao%20basica/Lei%20n%C2%BA%207.444%20(%20NOVA%20LOB)%2028%20de%20dezembro%20de%202012.pdf). Acesso em: 6 jun. 2024.

ALAGOAS. Lei Delegada nº 47, de 10 de agosto de 2015. Institui o Modelo de Gestão da Administração Pública Estadual do Poder Executivo e dá outras providências. Maceió, AL, 11 jun. 2024. Disponível em: https://www.saude.al.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/lei_delegada_47_10_08_2015.pdf. Acesso em: 6 jun. 2024.

ANGELIS, Cristiano Trindade de. **Gestão do Conhecimento no setor público**: um estudo de caso por meio do método OKA. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 62, n. 2, p.137-166, jun. 2011.

AQUINO, Carlos Roberto de; SOUSA, Rafael Demétrius Rodrigues de. **A gestão pública e os novos desafios em seus procedimentos operacionais**: um estudo de caso na Policia Militar da cidade de Jucurutu/RN. [S. l.]: ADCON, 2008. Disponível em: <http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/EGRN/DOC/DOC000000000200845.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2024.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: Ipea, jun. 2004 (Texto para Discussão n. 1022).

BATISTA. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 6 jun. 2024.

BRASIL. Lei Federal nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS). Distrito Federal, [1992]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm. Acesso em: 6 jun. 2024.

BRASIL. Lei Federal nº 14.753, de 12 de dezembro de 2023. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios; e dá outras providências. Distrito Federal, [1992]. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14751.htm. Acesso em: 6 jun. 2024.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. b, p. 53-87, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>. Acesso em: 6 jul. 2024.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total: padronização de empresas**. 2. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2014.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea**: do movimento gerencialista ao pós-NPM. Texto para Discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília / Rio de Janeiro: Ipea, 2017.

CERON RIPOLI, Simone Cristina; MARTELLO, Marcelo Ricardo; BUSSADORI, Meiriellen Cristina Faria. **Aspectos relevantes para aplicação da gestão do conhecimento na administração pública**. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/atoz.v11i0.82825>. Acesso em: 6 jul. 2024.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993. p. 211-238.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE ALAGOAS (CBMAL). Boletim Geral Ostensivo n. 207 de 09 de novembro de 2021. Portaria 418/2021 - GCG. Política de Gestão Estratégica do CBMAL. **Institui a Política de Gestão Estratégica (PGE) no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL)**. 2021. Disponível em: <https://intranet.cbm.al.gov.br/boletins/abrir/2021/11/BGO-207-09112021.pdf>. Acesso em 01 jul. 2024.

CBMAL. Boletim Geral Ostensivo n. 043 de 05 de março. Portaria CBMAL n. 29/2024. **Institui a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas**. 2024. Disponível em: <https://intranet.cbm.al.gov.br/boletins/abrir/2024/3/BGO-043-05032024.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2024.

CBMAL. Boletim Geral Ostensivo n. 044 de 06 de março. Portaria CBMAL n. 75/2024. **Dispõe sobre a criação e atuação do Escritório de Projetos do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas**. 2024. Disponível em: <https://intranet.cbm.al.gov.br/boletins/abrir/2024/3/BGO-044-06032024.pdf>. Acesso em 28 jun. 2024.

CBMAL. **Diagnóstico Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas**. Maceió, AL, 2020.

CBMAL. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos - Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas – MGP CBMAL**. Maceió, 2024.

CBMAL. **Minuta da regulamentação da elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso de Habilitação de Oficiais Bombeiros Militares - CHO/BM 2024**.

CBMAL. Plano Estratégico 2020-2024. Maceió, AL, 2020. Disponível em: <https://intranet.cbm.al.gov.br/utils/download/ASSPLAN/Plano%20Estrategico%20CBMAL.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2024.

COSTA, Grazielle Cristina Bozi. *A implantação de procedimentos operacionais padrão como ferramenta de melhoria de processos: relato de experiência.* Anais do Congresso dos Profissionais das Universidades Estaduais de São Paulo, Campinas, n. 2, p. 1-4, 2023.

CRUVINEL, Énio Gonçalves; DA COSTA, Leon Denis. A gestão da cultura organizacional do Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO). **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)-ISSN 2595-2153**, v. 2, n. 5, p. 35-49, 2019.

CUNHA, Alexandre dos Santos et al. *Estado, instituições e democracia: república.* Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2010.

DE AZEVEDO THEREZA, Emerson. O Procedimento Operacional Padrão na excelência dos serviços da Polícia Militar do Paraná. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 5, n. 6, p. e565336-e565336, 2024.

DE LIMA FILHO, Antônio Ribeiro. *Projeto de intervenção no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas para manutenção dos instrumentos musicais utilizados pela Banda de Música.* 2021. Projeto de intervenção (Curso de Habilitação de Oficiais) – Academia de Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, Maceió, 2021.

DE LIMA JÚNIOR, Juarez Gonçalves. *Projeto de intervenção organizacional na Diretoria de Ensino com o objetivo de propor a inclusão da matéria de Regência na grade curricular dos cursos de habilitação de oficiais para o quadro de músicos.* 2023. Projeto de intervenção (Curso de Habilitação de Oficiais) – Academia de Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, Arapiraca, 2023.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade.* Editora Vozes Limitada, 2011.

DOS SANTOS, Mário Jorge Simião. *Projeto de intervenção organizacional no corpo de bombeiros militar de alagoas com o objetivo de propor alternativas para preservação da banda de música:* uma abordagem no incremento do efetivo e atribuições musicais frente ao novo quadro organizacional. 2023. Projeto de intervenção (Curso de Habilitação de Oficiais) – Academia de Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, Arapiraca, 2023.

FELIX, Rozelito; DO PRADO FELIX, Patrícia; TIMÓTEO, Rafael. *Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas.* **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 1, p. 51-74, 2011.

FONSECA, Diogo Ribeiro da et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 1451-1475, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-76122013000600006>. Acesso em: 6 jul. 2024.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 6. ed. Ediitora Atlas SA, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos:** as melhores práticas. 4.ed. Porto Alegre: Bookaman Editora, 2020.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, Paulo Roberto; DOS SANTOS, Damião Enéias de Melo. Gestão da informação e do conhecimento em organizações militares estaduais reconhecidas como sistemas adaptativos complexos. **Brazilian Applied Science Review**, v. 7, n. 2, p. 448-468, 2023. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/60156/43485>. Acesso em: 6 jun. 2024.

LIRA, Luiz Augusto de Medeiros; LEMOS, Fabio Henrique Guttoski. **Administração Pública Gerencial, Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática:** estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. Revista Flammae: Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco, João Pessoa, v. 3, n. 8, p.97-125, dez. 2017.

LIRA, Luiz Augusto de Medeiros; PINTO, Ibsen Mateus Bittencourt Santana. **Diagnóstico da Gestão do Conhecimento no setor público:** estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 11, número especial, p. 35-55, mar. 2021.

LIRA, Luiz Augusto de Medeiros; PINTO, Ibsen Mateus Bittencourt Santana. **Gestão do Conhecimento:** perspectivas para o Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. In: Simpósio de Engenharia da Produção, 6.ed, 2018, Salvador. Anais [...] Salvador: Even 3, 2018.

LOPES DOS SANTOS Edmilson. **Estrutura física da Banda de Música e o serviço social.** 2018. Monografia (Curso de Habilitação de Oficiais) – Academia de Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, Maceió, 2018.

MACHADO, Juarez Saldanha. A atuação da polícia militar do paraná frente às ocorrências policiais envolvendo indígenas: estabelecimento de Procedimento Operacional Padrão. **Revista Científica Multidisciplinar - RECIMA21**, v. 4, n. 3, p. 1-13, 2023.

MACIEL, Diego; TEIXEIRA, Rogério Aguiar C. **Desafios para implantar uma gestão estratégica em organizações públicas.** s/n. 2013. Disponível em: http://www.unibratec.edu.br/tecnologus/wp-content/uploads/2013/10/tecnologus_edicao_07_artigo_04.pdf. Acesso em: 10 jun. 2024.

MARTINS, Vinicius Abilio; JUNIOR, Jair Jeremias; ENCISO, Luis Fernando. Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. **RGC-Revista de Governança Corporativa**, v. 5, n. 1, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21434/iberoamericanjcg.v5i1.25>. Acesso em: 6 jul. 2024.

MELO DOS SANTOS, Lúcio Antônio. **A dificuldade do acesso de viaturas de resgate nos condomínios residenciais de Maceió.** 2014. Monografia (Curso de Habilitação de Oficiais - Academia de Polícia Militar Senador Arnon de Melo, Polícia Militar de Alagoas, Maceió, 2014.

MELO, José Antônio de. **Projeto de intervenção no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas para formar bombeiros mirins músicos.** Projeto de intervenção (Curso de Habilitação de Oficiais) – Academia de Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, Maceió, 2019.

MENDONÇA LIMA, José Roberto. **Projeto de intervenção organizacional no Corpo De Bombeiros Militar de Alagoas com o objetivo de analisar a manutenção do serviço de músico na instituição, na transição do novo Quadro Organizacional.** 2022. Projeto de intervenção (Curso de Habilitação de Oficiais) – Academia de Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, Maceió, 2022.

MENEGHATTI, Marcelo Roger; RUAS, Roberto Lima. Formação teórica e tendências dos estudos de gestão do conhecimento na administração pública. **Revista Estudo & Debate**, v. 27, n. 2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22410/issn.1983-036x.v27i2a2020.2363>. Acesso em: 6 jul. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 29.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: MPOG, 1995. Disponível em: www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf. Acesso em: 14 set. 2024.

MOTTA, Paulo Rob. O Estado da Arte da Gestão Pública. RAE – **Revista de Administração de Empresas**. p. 82-90. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-75902013000100008>. Acesso em: 6 jul. 2024.

NASCIMENTO, Sidrônio Silva do. **Projeto de intervenção organizacional no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas com o objetivo de propor estratégias para a manutenção do corneteiro músico na estrutura organizacional do CBMAL.** 2023. Projeto de intervenção (Curso de Habilitação de Oficiais) – Academia de Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, Arapiraca, 2023.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. **Harvard Business Review**, v. 11, 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação & Sociedade**, v. 36, n. 132, p. 625-646, 2015.

PACHECO, Regina Silvia. A agenda da nova gestão pública. **Burocracia e política no Brasil:** desafios para a ordem democrática no século XXI. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 183-218, 2010.

PARABOCZ, Alexandre Pepe. Proposta de padronização de procedimentos de proteção de riscos biológicos em viaturas na Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Health Review**, Curitiba, v. 6, n. 3, p.10674-10686, maio/jun. 2023.

PARRON, Anderson; DE SOUZA NOGUEIRA, Maria Aparecida Farias; DE ALMEIDA, Vera Luci. Desfazimento de bens permanentes na UFGD: um desafio à luz do Decreto 9.373/2018. **Caderno de Administração**, v. 30, n. 1, p. 121-142, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v30i1.53139>. Acesso em: 6 jul. 2024.

PATRICIO, Hugo Gabriélli Fingolo Turques; COVA, Márcia Cristina Rodrigues. Avaliação de desempenho dos servidores Públicos Federais: uma revisão narrativa. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 9646-9658, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv8n2-081>. Acesso em: 6 jul. 2024.

PAULA, Ana Paula Paes de. Entre o gerencialismo e a gestão social: em busca de um novo modelo para a administração pública brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2006.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; MARQUES, Paulo Eduardo Dantas; SILVA, Robson de Almeida; FERRAZ, Vinicius Almeida. **Manual de elaboração de procedimentos e instruções de trabalho**. Salvador: Universidade Federal da Bahia - EDUFBA, 2015.

PELEGRINI, Antônio de Jesus Neres; SANCHES, Clives Pereira. **Procedimento operacional padrão na PMGO**: a importância de sua existência, adoção e adesão. REBESP, v. 11, n. 1, p. 145-154, 2018.

PENKAL, Rafael Cordasco; CORDEIRO, Salete. Transformando a gestão de atestados psicológicos e psiquiátricos na Polícia Militar do Paraná: o papel da Gestão por Processos e da padronização de procedimentos. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 9, n. 3, p.11477-11501, mar. 2023.

PEREIRA, Robson da Silva. **Projeto de intervenção organizacional na Banda de Música do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas com o objetivo de propor medidas de prevenção de lesões musculoesqueléticas em seus integrantes**. 2023. Projeto de intervenção (Curso de Habilitação de Oficiais) – Academia de Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, Arapiraca, 2023.

PINTO, Analia Maria Andrade; SILVA, Wainer da Silveira. **A utilização de escritórios de gerenciamento de projetos na gestão da administração pública: um estudo de caso**. Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2009.

PMI, Project Management Institute. Guia PMBOK® - **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 6 ed. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Ailson Melo dos. **Banda de Música: um instrumento de fortalecimento institucional**. 2019. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Academia de Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, Maceió, 2019.

SÃO PAULO (Estado). Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Manual de Padronização de Procedimentos Policiais Militares**. M-13-PM, 2003.

SÃO PAULO (Estado). Polícia Militar do Estado de São Paulo. Comando Geral. Diretriz Nº PM6- 001/30/03. **Sistema de Supervisão e Padronização Operacional (SISUPA)**, 2003.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de administração pública**, v. 43, p. 347-369, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>. Acesso em: 6 jul. 2024.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva v. 2. São Paulo: Editora UnB, 2004.

APÊNDICE A – Questionário aplicado a oficiais da Gestão de Projetos, do Planejamento Estratégico e do Ensino.

Formulário de pesquisa com o objetivo de propor a criação de um procedimento padrão que direcione a produção dos projetos de intervenção organizacional, padronizando e adaptando-os para serem utilizados pelo Planejamento Estratégico do CBMAL.

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do estudo intitulado “**PROJETO DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO COM O OBJETIVO DE PROPOR A CRIAÇÃO DE PROCEDIMENTO PADRÃO PARA ALINHAR OS PROJETOS ACADÉMICOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE ALAGOAS**”, cujo instrumento de coleta, aqui aplicado, servirá de base para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso, tendo Jeysen Messias Rodrigues – Aluno do Curso de Habilitação de Oficiais (CHO), como pesquisador responsável, a Cap. QOC BM Débora Cristina de Oliveira Ferreira como orientadora, e o 2º Ten QOM BM Robson da Silva Pereira como coorientador.

A sua participação no presente estudo é livre e voluntária. Além disso, todos os dados serão utilizados exclusivamente para fins de pesquisa científica, sua privacidade como participante será resguardada e nenhum dado será fornecido durante todas as etapas do estudo.

Desde já, agradeço a colaboração, por voluntariamente se dispor a compartilhar informações com a pesquisa.

Atenciosamente,

AL CHO BM JEYSON MESSIAS RODRIGUES

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

1. Existe(m) alinhamento(s) instituído(s) entre a Diretoria de Ensino, e a Assessoria de Planejamento e Orçamento a respeito da produção dos TCCs desenvolvidos no âmbito da Academia Bombeiro Militar de Alagoas?
 Sim. Não.

2. Quais são esses alinhamentos? _____
_____.

3. Existe algum setor ou função institucional responsável pela possível implementação dos projetos de intervenção organizacional após a defesa e conclusão dos cursos?

() Sim. () Não.

4. Qual/quais seria(m) esse(s) setor(es) ou função(ões)?

.

5. Na sua opinião, um alinhamento dos projetos acadêmicos de intervenção com o Planejamento Estratégico poderia favorecer a criação de algum vínculo entre esses trabalhos e este setor?

() Sim. () Não.

6. Na sua opinião, padronizar um alinhamento dos projetos acadêmicos de intervenção com o Planejamento Estratégico da corporação poderia favorecer um melhor aproveitamento dos projetos considerados pertinentes e viáveis?

.

7. Qual/quais iniciativa(s) e/ou procedimento(s), na sua opinião, poderiam contribuir no sentido de transformar esses conhecimentos produzidos na Academia Bombeiro Militar em conteúdos úteis para o Planejamento Estratégico da corporação e para o CBMAL?

.

8. Qual/quais iniciativa(s) e/ou procedimento(s), na sua opinião, poderiam favorecer um melhor aproveitamento do potencial criativo e transformador dos projetos de intervenção organizacional produzidos no âmbito da Academia Bombeiro Militar do CBMAL?

.

APÊNDICE B – Questionário aplicado a oficiais da Banda de Música.

Formulário de pesquisa com o objetivo de propor a criação de um procedimento padrão que direcione a produção dos projetos de intervenção organizacional, padronizando e adaptando-os para serem utilizados pelo Planejamento Estratégico do CBMAL.

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do estudo intitulado “**PROJETO DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO COM O OBJETIVO DE PROPOR A CRIAÇÃO DE PROCEDIMENTO PADRÃO PARA ALINHAR OS PROJETOS ACADÉMICOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE ALAGOAS**”, cujo instrumento de coleta, aqui aplicado, servirá de base para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso, tendo Jeysen Messias Rodrigues – Aluno do Curso de Habilitação de Oficiais (CHO), como pesquisador responsável, a Cap. QOC BM Débora Cristina de Oliveira Ferreira como orientadora, e o 2º Ten QOM BM Robson da Silva Pereira como coorientador.

A sua participação no presente estudo é livre e voluntária. Além disso, todos os dados serão utilizados exclusivamente para fins de pesquisa científica, sua privacidade como participante será resguardada e nenhum dado será fornecido durante todas as etapas do estudo.

Desde já, agradeço a colaboração, por voluntariamente se dispor a compartilhar informações com a pesquisa.

Atenciosamente,

AL CHO BM JEYSON MESSIAS RODRIGUES

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

1. Você já desenvolveu algum projeto de intervenção organizacional voltado para a Banda de Música do CBMAL?
 Sim Não
 2. Qual foi o tema do seu Trabalho de Conclusão de Curso?
-
-
-

3. Após o rito de defesa e conclusão do curso houve algum desdobramento prático para incluir sua proposta no Plano Estratégico da corporação ou para implementar algo proposto no seu projeto?

() Sim () Não

4. Você tem conhecimento de algum projeto de intervenção voltado para a Banda e que tenha sido implementado?
() Sim () Não
5. Você foi orientado a alinhar seu projeto com o Planejamento Estratégico do CBMAL?
() Sim () Não
6. Você acredita que um alinhamento com o setor responsável pelo Plano Estratégico da corporação pode favorecer a implementação dos projetos acadêmicos que sejam reconhecidos como estratégicos pelo Comando Geral, e que despertem seu interesse?
() Sim () Não

ANEXO A – Termo de aceitação de orientação

ACEITE DE ORIENTAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

Eu, Cap QOC BM Mat. 27641-3 **DÉBORA CRISTINA DE OLIVEIRA FERREIRA**, lotada na Assessoria de Planejamento e Orçamento do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, aceito orientar o Sub Ten QPM BM Mat. 80.729-0 **JEYSON MESSIAS RODRIGUES**, aluno do Curso de Habilitação de Oficiais (CHO/2024), em seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

O trabalho terá como título “Projeto de intervenção organizacional na Academia de Bombeiro Militar com o objetivo de propor a criação de Procedimento Padrão para alinhar os projetos acadêmicos com o Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas”, o qual foi iniciado em 29 / 03 / 2024.

Documento assinado digitalmente
 **DEBORA CRISTINA DE OLIVEIRA FERREIRA**
 Data: 31/10/2024 14:44:0300
 Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

DÉBORA CRISTINA DE OLIVEIRA FERREIRA – CAP QOC BM
Orientadora do Trabalho

Documento assinado digitalmente
 **JEYSON MESSIAS RODRIGUES**
 Data: 31/10/2024 08:55:52-0300
 Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

JEYSON MESSIAS RODRIGUES – SUB TEN QPM BM
Autor do Trabalho

Maceió – AL, 30 de outubro de 2024.

Obs.: Alterações significativas nas informações acima deverão ser comunicadas por escrito à coordenação do curso, acompanhadas da devida justificativa.

Homologação (Reservado à Coordenação)

Data: _____ / _____ / _____

Documento assinado digitalmente
 **RONALDO LISBOA DA SILVA JÚNIOR**
 Data: 31/10/2024 16:44:36-0300
 Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

RONALDO LISBOA DA SILVA JÚNIOR – MAJ QOC BM
Coordenador do CHO BM / 2024

ANEXO B – Termo de aceitação de coorientação

ACEITE DE COORIENTAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

Eu, 2º Ten QOM BM Mat. 80728-1 **ROBSON DA SILVA PEREIRA**, lotado na Diretoria de Recursos Humanos do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, aceito coorientar o Sub Ten QPM BM Mat. 80.729-0 **JEYSON MESSIAS RODRIGUES**, aluno do Curso de Habilitação de Oficiais (CHO/2024), em seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

O trabalho tem como título “Projeto de intervenção organizacional na Academia de Bombeiro Militar com o objetivo de propor a criação de Procedimento Padrão para alinhar os projetos acadêmicos com o Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas”, o qual foi iniciado em 29 / 03 / 2024.

Documento assinado digitalmente
gov.br
ROBSON DA SILVA PEREIRA
Data: 31/10/2024 11:08:19-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

ROBSON DA SILVA PEREIRA – 2º TEN QOM BM
Coorientador do Trabalho

Documento assinado digitalmente
gov.br
JEYSON MESSIAS RODRIGUES
Data: 31/10/2024 08:55:52-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

JEYSON MESSIAS RODRIGUES – SUB TEN QPM BM
Autor do Trabalho

Maceió – AL, 30 de outubro de 2024.

Obs.: Alterações significativas nas informações acima deverão ser comunicadas por escrito à coordenação do curso, acompanhadas da devida justificativa.

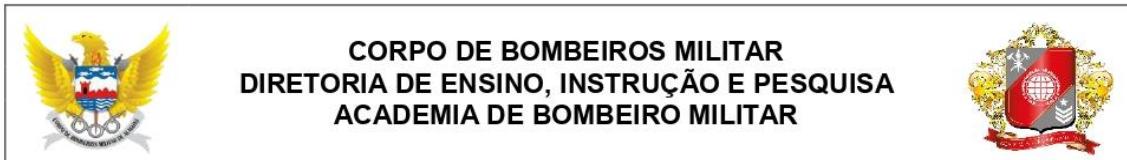
Homologação (Reservado à Coordenação)

Data: _____ / _____ / _____

Documento assinado digitalmente
gov.br
RONALDO LISBOA DA SILVA JÚNIOR
Data: 31/10/2024 16:44:36-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

RONALDO LISBOA DA SILVA JÚNIOR – MAJ QOC BM
Coordenador do CHO BM / 2024

ANEXO C – Relatório de acompanhamento de orientação



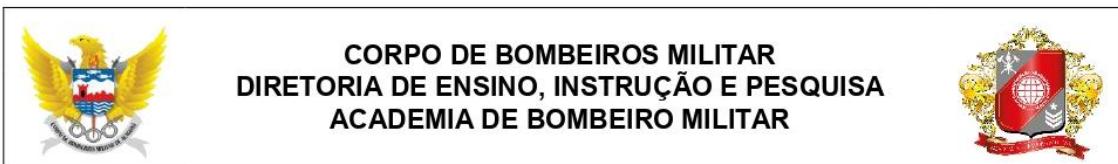
RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE ORIENTAÇÃO DO TCC	
1. IDENTIFICAÇÃO	
Curso: Curso de Habilitação de Oficiais (CHO BM / 2024.1)	
Orientadora: DÉBORA CRISTINA DE OLIVEIRA FERREIRA - CAP QOC BM	
Aluno: JEYSON MESSIAS RODRIGUES – AL CHO BM 2024.1	
Período da orientação: 03/06/2024 a 05/10/2024	
2. TÍTULO DO TCC	
PROJETO DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NA ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR COM O OBJETIVO DE PROPOR A CRIAÇÃO DE PROCEDIMENTO PADRÃO PARA ALINHAR OS PROJETOS ACADÊMICOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE ALAGOAS	
3. DESCRIÇÃO DAS ETAPAS	
Escolha do tema; contato com esta orientadora; pesquisa de campo; elaboração do pré-projeto; levantamento documental e bibliográfico; revisão bibliográfica; elaboração do TCC; análise dos dados empíricos; entrega do TCC; defesa; e ajustes pós-defesa.	
4. DIFICULDADES ENCONTRADAS	
Incerteza quanto as datas de entrega de pré-projeto e projeto	
5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	
03 / 06 / 2024	Reunião de orientação
01 / 07 / 2024	Recebimento da 1ª versão do pré-projeto
01 / 07 / 2024	Devolutiva sobre pré-projeto com sugestões, correções e orientações
30 / 08 / 2024	Recebimento da 2ª versão do pré-projeto
11 / 09 / 2024	Reunião de orientação
15 / 09 / 2024	Devolutiva sobre pré-projeto com sugestões, correções e orientações
29 / 10 / 2024	Recebimento da 1ª versão do TCC
29 / 10 / 2024	Devolutiva sobre TCC com sugestões, correções e orientações

Maceió – AL, 29 de outubro de 2024.

Documento assinado digitalmente

DEBORA CRISTINA DE OLIVEIRA FERREIRA
Data: 29/10/2024 17:53:04-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

DÉBORA CRISTINA DE OLIVEIRA FERREIRA – CAP QOC BM
Orientadora do TCC

ANEXO D – Ficha de autorização para defesa final**FICHA DE AUTORIZAÇÃO PARA DEFESA FINAL DE TCC****1. AUTORIZAÇÃO**

A instrutora DÉBORA CRISTINA DE OLIVEIRA FERREIRA - CAP. QOC BM, orientadora do TCC sob o título “PROJETO DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NA ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR COM O OBJETIVO DE PROPOR A CRIAÇÃO DE PROCEDIMENTO PADRÃO PARA ALINHAR OS PROJETOS ACADÊMICOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE ALAGOAS” desenvolvido pelo Subten. QPM BM Mat. 80729-0 JEYSON MESSIAS RODRIGUES no Curso de Habilitação de Oficiais 2024.1, realizado na Academia Bombeiro Militar do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, autoriza a apresentação perante banca examinadora, considerando que reúne as condições necessárias para sua defesa final.

Maceió – AL, 29 de outubro de 2024.

Documento assinado digitalmente
 DEBORA CRISTINA DE OLIVEIRA FERREIRA
Data: 29/10/2024 17:53:04-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

DÉBORA CRISTINA DE OLIVEIRA FERREIRA - CAP. QOC BM
Orientadora do TCC

ANEXO E – Termo de autenticidade de autoria

Eu, **Sub Ten QPM BM** Mat. 80729-0 **Jeyson** Messias Rodrigues, aluno do curso de Habilitação de Oficiais – CHO / 2024, da Academia de Bombeiros Militar do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, cuja orientação metodológica do projeto de intervenção foi realizada de junho de 2024 a setembro de 2024, sob a supervisão da orientadora, Cap QOC BM **Débora** Cristina de Oliveira Ferreira, declaro que o conteúdo do Projeto de intervenção organizacional na Academia de Bombeiro Militar com o objetivo de propor a criação de Procedimento Padrão para alinhar os projetos acadêmicos com o Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, é autêntico, original e de minha exclusiva autoria.

Arapiraca - AL, 30 de outubro de 2024.

Documento assinado digitalmente
 JEYSON MESSIAS RODRIGUES
Data: 31/10/2024 08:55:52-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Jeyson Messias Rodrigues - Sub Ten QPM BM